



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à distância

FABIANA FERNANDES DE SOUSA

**GESTÃO DE PROCESSOS: Uma análise dos canais de atendimento  
em duas Agências da Previdência Social no Acre**

Rio Branco – AC

2012

FABIANA FERNANDES DE SOUSA

**GESTÃO DE PROCESSOS: Uma análise dos canais de atendimento  
em duas Agências da Previdência Social no Acre**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Supervisora: Selma Gonzales

Professora Orientadora: Késia Rozzett

Rio Branco – AC

2012

Sousa, Fabiana Fernandes.

GESTÃO DE PROCESSOS: Uma análise dos canais de atendimento em duas Agências da Previdência Social no Acre / Fabiana Fernandes de Sousa. – Brasília, 2012.

60 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2012.

Orientador: Prof. **Késia Rozzett**, Departamento de Administração.

1. Instituição. 2. Gestão. 3. Processo. 4. Servidor. 5. Atendimento. Título.

**FABIANA FERNANDES DE SOUSA**

**GESTÃO DE PROCESSOS: Uma análise dos canais de atendimento  
em duas agências da Previdência Social no Acre**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília de:

**Fabiana Fernandes de Sousa**

Késia Rozzett  
Professora - Orientadora

Vanauey Vieira  
Professor - Examinador

Selma Gonzales  
Professora- Supervisora

Rio Branco, 14 de Julho de 2012.

Dedico este trabalho a toda minha família e aos amigos que me acompanharam nesta caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecimentos a Deus pelo dom da vida, da sabedoria, da perseverança e do amor, pois sem ELE não seria possível o desenvolvimento e a conclusão deste trabalho;

A minha família pelo amor incondicional. Em especial aos meus pais, Izaura e Flávio, pelo exemplo de vida e formação do meu caráter;

A minha Tia Estela pela educação e os conselhos na medida certa;

A meus irmãos Fabio, Moisés, Deuza, Nair, Rai, Flaviano, Antônia, Rosas, Marias, Hilda, Sandra, Dinair e as cunhadas Ruth e Bela pela motivação a cada etapa;

Agradeço especialmente ao grande amigo Gilberto Sales pelo constante incentivo, por acreditar na minha capacidade e pelo grande auxílio e direção sobre o funcionamento da instituição estudada;

Aos profissionais da Agência da Previdência Social Centro e de Cruzeiro do Sul, pela boa vontade ao me receber e facilitar meu acesso aos dados da instituição;

A Professora Késia Rozzett pela orientação e auxílio nos momentos difíceis durante o desenvolvimento desse trabalho, desde a formulação do projeto até a sua conclusão;

A Rita pelas dicas na organização desse trabalho, sem você a caminhada teria sido muito difícil;

A meu bem pelo carinho e compreensão na reta final;

Aos amigos que souberam compreender minha ausência e, em muitas situações, as minhas angústias e que de alguma forma, direta ou indiretamente, colaboraram ou participaram deste novo e grande capítulo de minha vida. Em especial: Etelvina, Elô, Lu, Jackie, Fabi Rosas, Michela, Marina, Luciano, Janaína, Fran, Dona Socorro, Antônia, Cassia, Marcia, Ladislau e Alê.

***“Quando se dispõe a lutar pelo que realmente acredita, o homem desenvolve a capacidade de mudar o seu destino.”  
(Autor desconhecido)***

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo apresentar a gestão de processo de trabalho em duas Agências da Previdência Social uma na agência centro em Rio Branco e em Cruzeiro do Sul, Acre. Trata-se de uma pesquisa de cunho científico baseada na discussão crítica e reflexiva sobre a mudança no processo de atendimento. Foi utilizada uma pesquisa quantitativa exploratória de campo com aplicação de entrevistas aos servidores das duas agências, sendo então pesquisa exploratória com perguntas abertas e fechadas. As análises foram realizadas através de explicação em gráficos e sua devida fundamentação e comparação entre as duas agências, já que as mesmas apresentam um método de trabalho uniforme, porém com particularidades regionais diferenciadas. É um trabalho rico do ponto de vista científico, pois muitos fatores foram observados na pesquisa, mas que seu problema principal é saber se a gestão de processos alterou de maneira significativa o resultado do trabalho tanto para servidores quanto para usuários do INSS.

**Palavras Chave:** Instituição. Gestão. Processo. Servidor. Atendimento.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gênero dos operadores. ....	38
Figura 2 - Nível de escolaridade dos servidores.....	38
Figura 3 - Tempo de serviço.....	39
Figura 4 - O quadro funcional é considerado adequado para execução dos processos no setor?.....	40
Figura 5 - A capacitação para os servidores apresenta resultados satisfatórios?.....	42
Figura 6 - O tempo para execução dos processos é suficiente?.....	43
Figura 7 - Os recursos (meios de comunicação e programa informatizados) que a empresa dispõe no momento são suficientes para executar os processos em tempo hábil ou estipulado por Decreto?.....	45
Figura 8 - A estrutura física da agência é adequada?.....	47
Figura 9 - Satisfação com os resultados após implantação do SGA?.....	48
Figura 10 - Qual a média de atendimento que se enquadram como segurado rural?	

# SUMÁRIO

1INTRODUÇÃO.....	10
1.1Contextualização .....	13
1.2Formulação do problema.....	13
1.3Objetivo Geral .....	14
1.4Objetivos Específicos .....	14
1.5Justificativa .....	15
2REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1Gestão em processo de trabalho.....	19
2.2Estrutura de Atendimento do INSS.....	22
2.3Softwares de modelagem de processos.....	23
2.3.1A mudança organizacional e a gestão de processos.....	25
2.4 Gestão estratégica INSS.....	26
2.4.1Política de recursos humanos.....	27
3MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	31
3.1Caracterização da organização.....	31
3.2População e amostra ou participantes do estudo.....	34
3.3Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	34
3.4Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	35
4RESULTADO E DISCUSSÃO .....	37
5CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	53
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICES.....	58
Apêndice A – Questionário 1.....	58
Apêndice B – Questionário 2.....	59

## 1 INTRODUÇÃO

O atendimento dos segurados da Previdência Social passou por períodos de muita desorganização, dificuldades e até situações críticas. Na busca por mudanças e 1998, implantou através do Programa de Modernização da Previdência Social – PMA, um serviço terceirizado, como uma nova forma de atendimento aos clientes previdenciários. Porém a experiência não obteve os resultados esperados, pois não resolveu as questões do atendimento da população. (BARONI E MONTANGNER, 2009).

De acordo como o Manual de Gerenciamento do Atendimento da Agência da Previdência Social de 2004 ocorreu capacitação de servidores no Programa de Gerenciamento do Atendimento em Gerenciamento da Segurança da informação- GSI, Fluxo de Atendimento e Sistema de Gerenciamento do Atendimento- PHILA. Com o intuito de estabelecer um padrão de atendimento com a respectiva definição de serviços por setores, tempo de atendimento e das atribuições dos gestores da APS. Em 2005, a Previdência Social iniciou nas suas agências um amplo processo de mudança, com a introdução de um gerenciamento moderno, investimentos na área da tecnologia, informação, infraestrutura e em pessoal.

Em 2006 intensificaram-se os esforços para combater as filas e assim oferecer um melhor atendimento aos seus usuários, onde se expandiu a capacidade de atendimento, disponibilização de canais remotos, parcerias e capacitação de pessoas.

Essas mudanças foram redesenhando os processos de atendimento através da gestão e do controle da manutenção dos benefícios nas agências da Previdência Social, gerando mudanças no atendimento como um todo para os segurados, quanto para os servidores que trabalhavam num constante estresse e pressão.

Na agência localizada no município de Cruzeiro do Sul e na Agência Centro em Rio Branco no Acre, essa realidade não era diferente, com extensas filas, um sistema de comunicação lento dificultava o atendimento ao cidadão, levando a impossibilidade de atendimento a todos que ali buscavam atendimento, e para aqueles atendidos era oferecido um atendimento de má qualidade resultado de vários problemas internos, operacionais. Entretanto não era suficiente apenas proibir

as filas que se iniciavam a noite e entravam madrugada adentro, mas era necessária uma mudança geral, para que pudessem oferecer um serviço de acordo com a necessidade dos cidadãos e com qualidade, pois até aquele momento não era oferecido nenhum e nem o outro.

Embora o SGA tenha sido implantado em 2005 de forma experimental em algumas agências da previdência social no Brasil, tornou-se obrigatório, a partir de 2008 em todas as agências do país. Entretanto somente em 2009 a agência do município de Cruzeiro do Sul implantou esse sistema, a relutância inicial segundo o gerente da APS foi “justamente por saber que os segurados da região teriam dificuldade de acessar os canais de comunicações, qual seja, o 135 e o agendamento via *internet*”, isso porque um número significativo dos que buscam esses serviços, vivem em localidades rurais de difícil acesso, em alguns a luz elétrica ainda nem chegou. Entretanto com a obrigatoriedade a instituição teve que adequar-se embora, não de forma completa.

Embora as inúmeras agências da Previdência Social no Brasil sejam regidas pela mesma norma e com o mesmo fim que é viabilizar e garantir a integridade, legalidade das informações e consolidar os direitos do cidadão, cada uma apresenta características e dificuldades próprias, no que concerne ao atendimento ao público que as diferencia umas das outras, seja de forma gerencial ou do contexto em que estão inseridas.

No exercício de sua finalidade, o INSS observa como princípios ampliar a proteção social e melhoria contínua dos serviços, reconhecimento automático de direitos, contratualização da gestão, integração e aperfeiçoamento gerencial contínuo do nível estratégico, transparência nas decisões, descentralização decisória com foco em resultados, maior autonomia às instâncias técnicas dos órgãos e unidades descentralizados, com provimento dos recursos necessários, gestão por processos, com características empreendedoras e profissionalização de todos os níveis da Instituição.

O INSS estabelece como sua visão de futuro ser reconhecido como patrimônio do trabalhador e sua família, pela sustentabilidade dos regimes previdenciários e pela excelência na gestão, cobertura e atendimento. Os valores que representam os princípios éticos que norteiam todas as ações na Autarquia são a ética, o respeito, a segurança, transparência e o profissionalismo. Para isso utilizam um Planejamento Estratégico numa perspectiva de longo prazo, que oferece

as linhas mestras de gestão de modo a permitir, mais do que solucionar os problemas do cotidiano, trilhar o caminho necessário à construção da Previdência Social que se quer no futuro.

Na perspectiva de processos internos os direcionadores são a excelência do atendimento e foco na gestão e no controle social, em parte das ações contemplam o cumprimento da missão institucional e tratam das diversas formas de relacionamento entre a Instituição, seus segurados e a sociedade. A atuação do INSS deve estar estruturada em um plano anual que permita alcançar os objetivos estratégicos, bem como as diretrizes para elaboração, acompanhamento e avaliação dos planos de ação que são definidos anualmente pela Administração Central.

Cada Agência da Previdência Social – APS deve ter metas específicas, fixadas de acordo com as suas particularidades, e observadas às ações e indicadores de desempenho aprovados nas diretrizes para a construção do Plano de Ação Anual.

Por fim, o Instituto vem buscando alternativas de melhoria contínua, com programas de modernização e excelência operacional, ressaltando a maximização e otimização de resultados e de ferramentas para proporcionar melhorias no processo de atendimento ao cidadão.

Nesse sentido, a avaliação de desempenho surge na Gestão Pública, como um instrumento de suma importância ao desenvolvimento dos processos de trabalho e acompanhamento dos resultados, favorecendo assim, a melhoria dos serviços prestados. Em que pese à regulamentação, por meio do Decreto no 6.493, de 30 de junho de 2008, a Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social - GDASS, de que trata a Lei no 10.855, de 1o de abril de 2004, publicado em 2008, vale lembrar que os critérios e procedimentos operacionais que viabilizaram de fato a avaliação de desempenho, como instrumentos de gestão somente ocorreram a partir de abril de 2009, consoante Instruções Normativas nos 38 e 41, de 22 de abril de 2009 e 9 de outubro de 2009, respectivamente.

Nesse sentido, o presente trabalho trata da proposta de estudo teórico-empírico exploratório, de cunho qualitativo, que, segundo Mattar (1997, p. 80): visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Assim este estudo tem como metodologia o caráter descritivo, transversal e abordagem qualitativa e quantitativa.

Em suma, é um trabalho de grande relevância social e do ponto de vista acadêmico importante pela sua relação com a administração pública e com os fatores que ocorrem dentro da gestão, seja de repercussão para os trabalhadores ou para a sociedade, bem como da relação teoria e prática, fato fundamental para a conclusão de curso eficiente e eficaz.

## **1.1 Contextualização**

Este trabalho se apresenta como um dos requisitos para obtenção do título de administrador pela UNB. Trata-se de uma pesquisa de campo e teórica baseada em conceitos estudados no decorrer do curso.

Cronologicamente o trabalho mostra o histórico do INSS, seu modelo organizacional baseado na elaboração de um diagnóstico organizacional, sua estrutura de atendimento, política de recursos humanos, gestão de processos e as mudanças na área de atendimento realizadas desde 2005.

É uma análise detalhada demonstrando a importância do modelo de gestão da atualidade, e que o setor público cada vez mais tem buscado e prezado pela eficiência em serviços eficientes e eficazes, baseados nas necessidades da sociedade.

Porém em suma relata os modelos de gestão de processos e qual impacto tem feito sobre os resultados nos serviços aos beneficiários do INSS, através de uma análise comparativa entre duas realidades distintas (Rio Branco e Cruzeiro do Sul), apesar de ambas terem um padrão de procedimentos existem peculiaridades entre as duas agências.

## **1.2 Formulação do problema**

A pesquisa teve sua problemática inicial relacionada ao modelo de gestão da instituição, e se este modelo repercutia de forma negativa no rendimento dos operadores. Nesse sentido elaborou-se como problemática principal a seguinte

argumentação: O modelo de gestão de processo adotado recentemente trouxe melhores resultados para o trabalho dos servidores e para os usuários do INSS?

Assim ressalta-se que antes da implantação da gestão de processos os atendentes da Agência da Previdência Social os operadores utilizavam o sistema de agendamento mecânico, feito a mão utilizando um caderno de anotações, e com triagem avaliando o grau de dificuldade do segurado. De acordo com o grau de dificuldade o atendimento poderia ser imediato e em outras situações limitava-se um número determinado de atendimento diário por habilitador.

Levantou-se, então, um questionamento: De que forma a implantação da gestão de processos através do Sistema de Gestão do Atendimento-SGA, afetou o andamento dos processos na Agência da Previdência Social Centro em Rio Branco e na Agência do município de Cruzeiro do Sul- Acre?

### **1.3 Objetivo Geral**

O presente trabalho tem como objetivo geral apresentar a gestão de processo de trabalho da instituição INSS na Agência Centro em Rio Branco e na Agência de Cruzeiro do Sul-Acre.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Para a realização do trabalho foram elaborados os objetivos específicos elencados a seguir:

- Analisar a evolução dos processos de atendimento a partir da implantação da gestão dos processos nas duas agências da previdência social no Acre;
- Verificar as mudanças trazidas pela alteração nos sistemas de informática das agências;
- Identificar os diferentes termos associados à área de processos e apresentar as diversas tecnologias de informação e gestão utilizadas pela instituição;

- Demonstrar a aplicabilidade da Gestão de Processos no atendimento ao cidadão;
- Identificar as mudanças ocorridas com utilização da Gestão de Processos.

## **1.5 Justificativa**

Esse trabalho justifica-se por demonstrar a maneira como os processos são geridos e o resultado que ele proporciona ao atendimento ao usuário do INSS, e para isso se faz necessário entender, adequar e caracterizar os processos e as pessoas envolvidas, no sentido de promover mudanças e gerar melhorias a todos os beneficiários.

A partir desses argumentos pode-se afirmar que a pesquisa sobre os processos desenvolvidos na agência pretende auxiliar na relação entre o segurado e a organização que concede o benefício.

Diante da relevância no âmbito científico poderá ser utilizado pela própria instituição, assim como na concretização de novos trabalhos acadêmicos e servirá como fonte de pesquisa para os demais interessados no tema.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Na área da administração pública o poder é distribuído em várias funções do Estado transformado em alguns segmentos em políticas públicas. Analisar a eficiência de tais políticas é um fato a ser detalhadamente discutido, pois em algum momento da vida os cidadãos, independente de sua classe social precisarão de tais políticas. É a intervenção necessária do Estado na vida do cidadão.

Segundo Ferreira (2006), essas pessoas levam consigo, para onde forem, sua escala social e ética de valores. Compreender como os valores inerentes a cada pessoa interagem na organização, e de que forma são construídos e reconstruídos com base na interação com os valores de outrem e daqueles que gerenciam a instituição, pode ser de maior relevância no processo de condução das instituições em direção à realização de seus objetivos. Dentre os vários modelos de administração podem-se citar três abordagens neste trabalho, a saber: modelo



burocrático, modelo humanista e modelo integrativo, dos quais será apresentado como forma de identificar o modelo ideal para a instância pública.

A burocracia representa o modelo de organização social que dominou o mundo a partir do século XIX, tendo sido bem interpretada pelo sociólogo alemão Marx Weber, (1864-1929). Embora seja popularmente conhecida como sinônimo de lentidão, irracionalidade e emperramento administrativo, sua origem e propósito são bem distintos. Nos modelos burocráticos, as decisões devem ser tomadas com base em padrões universalistas, tendo como fundamento critérios racionais e objetivos derivados de um corpo de conhecimentos especializados.

Já o modelo humanista, no qual os fatores psicológicos apontados por Harthworne demonstrou a importância dos fatores psicossociais sobre a produtividade impulsionando as teorias de cunho humanista, que aponta também as relações das pessoas nas instituições, voltadas a arranjos de trabalhos mais justos. Dentre os autores que apresentam a linha humanista destacam-se (FOLLET, 1868-1933), defendia que a maneira mais eficaz de exercer a autoridade é despersonalizando o ato de dar ordens, enfatizando a importância de uma tarefa, em vez dos direitos que uma pessoa tem sobre a outra. Mostrou também sobre as três formas de lidar com o conflito que são a dominação, a conciliação e a integração. (GRAHAM, 1997).

Douglas MacGregor (1906-1964) apresentou a teoria X que se caracteriza pelo conjunto de pressupostos seguidos por muitos gestores e não uma teoria defendida por uma pessoa. A teoria Y oferece uma visão positiva da natureza humana adotando os pressupostos, satisfação no trabalho, auto direcionamento, afinidades com os objetivos da instituição gerando responsabilidade, imaginação, criatividade, iniciativa e capacidade de tomar decisões.

A abordagem integrativa foi influenciada pela adoção nas instituições de novos sistemas globais de comunicação, advindas da forte relação de consumo da sociedade, expandindo os serviços, dos sistemas de produção, abrangendo todas as organizações privadas ou estatais.

Esta abordagem superou outros modelos foram também importantes iniciativas de superação de pelo menos quatro limitações presentes nos modelos gerenciais clássicos de orientação mais, mecanicistas tais como: limites dos ideais racionais; limites da eficiência dos modelos burocráticos; limites das autonomias organizacionais e limites dos recursos naturais. (DE MASI 1999; MOTTA, 1997).

Após examinar o contexto que determinou o surgimento dessas novas abordagens gerenciais devemos estar mais preparados para perceber a importância de seus conteúdos, sua aplicabilidade e seus limites para a análise e ação gerencial de nossos dias. (MINTIZBERG, 2000, p. 107).

Nesse sentido salienta-se que a administração pública tem a base na Constituição Federal de 1988, e de acordo com a emenda constitucional n. 19/98 são considerados os princípios constitucionais explícitos no qual se cria o direito administrativo que tem os seguintes princípios: Princípio da legalidade; Princípio da impessoalidade; Princípio da moralidade; Princípio da publicidade; Princípio da eficiência. Outros princípios constitucionais explícitos: Princípio da licitação; Princípio da prescritibilidade dos ilícitos administrativos; Princípio da responsabilidade da administração pública; Princípio da participação e o princípio da autonomia gerencial.

Em sentido formal, a administração pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo.

Em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumido em benefício da coletividade. Numa visão global, a administração pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. (MEIRELLES, 2001).

A gestão pública atual apresenta uma tendência à inovação da administração, incorporando técnicas do setor privado, porém adaptando-as às suas características próprias. As exigências dos cidadãos com relação aos atendimentos são bem mais visíveis na atualidade, voltados à higiene, o atendimento, o bem estar, segurança pessoal e profissional, aos preços razoáveis (no caso dos serviços privados), enfim o que a sociedade pode oferecer de melhor para a satisfação das necessidades.

Os resultados dos serviços públicos estão diretamente relacionados ao trato com o servidor público. Na grande maioria são respaldados pela CLT, leis e estatutos próprios, sindicatos, concursos, etc., ou seja, o direito administrativo prevê o equilíbrio entre os dois lados, tendo o servidor público um forte amparo, o que não justifica os fatos apresentados na grande mídia com o descaso com o público.

Este é um grande paradigma, pois o servidor não se atenta que ele também em qualquer momento de sua vida necessita dos serviços do Estado, e assim deve zelar pela conduta profissional ética e responsável.

Alguns dados estatísticos apresentam que o Brasil tem em sua média 9 milhões de servidores públicos, de acordo com os estudos Renault, sendo que cerca de 700 mil ficam por conta dos cargos federais e 500 mil servidores prestam seus serviços ao poder executivo. No entanto é no poder judiciário e no legislativo que a procura é maior devido às melhores carreiras *status* e remuneração.

A ética direciona as ações humanas tanto individuais como sociais. É um produto histórico - cultural e define o que é bom e o que é ruim, o que é certo e o que é errado para cada sociedade. Conforme Vieira (2007) a ética deriva do grego (*éthihké*), que significa tanto caráter quando o sentimento de comunidade, o que poderíamos chamar de cultura.

A gestão pública vive um momento de contradição. Por um lado o direito social em torno da presteza dos serviços, da qualidade, do acesso e das respostas de possíveis desvios se torna um marco social e que orienta o gestor a administrar com zelo, coerência e honestidade.

Apesar de todas as dificuldades em torno da ruptura de paradigmas nas formas e modelos de gestão, os gestores públicos da atualidade tendem a adotar modelos atuais baseados na competência profissional, no capital intelectual, principalmente na última década que este fato passou a ser uma “exigência” no sentido de estar condizente com a realidade das políticas públicas. (DOLABELA, 1999, p. 32).

De outro lado existem as condições do estado em desenvolver as ações, que na maioria são mínimas. Tal desafio para o gestor exige que seja hábil na sua administração. Fatores como poder de decisão, estratégias de planejamento, monitoramento e execução são fatos do cotidiano do gestor por termos setores participativo da população aliado a prática de denunciismo, fenômeno da atualidade.

Dessa maneira, os tribunais de contas da união são entes fiscalizadores que na verdade, além de fiscalizar possíveis desvios, abre uma tendência para o gestor de aplicar políticas justas e eficazes.

A cultura empreendedora é outro fenômeno atual que preconiza a habilidade, o saber fazer e o fazer, denominado CHA, o somatório de (competência, habilidade e atitude). São dimensões interligadas que possibilitam uma prática profissional adequada àquela área em que atua.

Nessa linha de pensamento percebe-se que o gestor é o responsável por promover mudanças no ambiente interno da instituição, proporcionando um ambiente de motivação e eficiência operacional, desde o público interno (colaboradores) e externo (fornecedores e clientes).

O rompimento quase que total da administração hierárquica, possibilitou a descoberta de novas fronteiras nos processos de trabalho. Algumas administrações públicas já adotam a prática de gerir por resultados mediante todas as situações citadas acima. Desse modo o servidor é o agente motivado para desenvolver atividades com zelo.

Algumas ações como possibilidade de ascensão de carreiras, universidades corporativas, as práticas de motivação, as promoções, os benefícios da remuneração como ajuda de custo, diárias, indenização, auxílio moradia, etc. mostram uma mudança nos investimentos em planos de carreiras, processo de capacitação, etc. (BOND, 2007).

Atualmente o gestor já reconhece que o fator humano, quando bem capacitado e valorizado, é a chave para o desenvolvimento com qualidade de qualquer instituição, seja ela pública ou privada.

## **2.1 Gestão em processo de trabalho**

Mediante a explanação sobre toda a dinâmica que envolve a administração pública se faz importante mencionar a administração para resultados tem um enfoque do planejamento e da satisfação das pessoas que estão envolvidas no processo.

Nesse sentido salienta-se a importância de conceituar resultados dentro do contexto de gestão. De acordo com Rua (2007 p. 87): “é baseada na noção de ativismo e compõe a cadeia causal que pode levar aos resultados da produção dos governos, sendo os efeitos a consequência do produto desencadeada na realidade do produto final”. Está relacionada aos efeitos do produto dos programas, políticas ou projetos, deve estar explícito no foco final, avaliando as consequências diretas e indiretas.

Desse modo verifica-se que a nova gestão pública enfatiza a gestão por resultados através da efetividade das políticas públicas, averiguando seus produtos ofertados ao público alvo, efeitos e resposta social. Alguns itens elencados abaixo demonstram as características dos resultados:

Afinidade dos gestores e atores envolvidos, agentes externos e internos com objetivo do programa ou projeto, traduzidos em metas e resultados; Definição de indicadores de avaliação contínuos; Correções de rotas e avaliação da margem de erro com base nos resultados da avaliação contínua; Democratização e flexibilidade quanto à autonomia dos atores envolvidos para a tomada de decisões nas políticas públicas; Ênfase na atenção do alcance de metas que sejam claras e contextualizadas. Enfim ressalta-se que é primordial a atenção para o alcance das metas e objetivos propostos nos programas, tendo como fundamento a transformação de indicadores negativos para os indicadores positivos.

De acordo com Jannuzzi (2004), indicador social é uma medida em geral quantitativa dotada de significado social substantivo, usado para substituir, quantificar ou operacionalizar um conceito social abstrato, de interesse teórico (para pesquisa acadêmica) ou programático (para formulação de políticas).

Os indicadores apontam, indicam, aproximam, traduzem em termos operacionais as dimensões sociais de interesse definidas a partir de escolhas teóricas ou políticas realizadas anteriormente. Ou seja, são os indicadores que viabilizam a tradução dos objetivos em medidas apreensíveis, e no presente caso, a tradução dos objetivos em indicadores de resultados. (JANNUZZI, 2004, p. 138).

A ferramenta de indicador social deve ser representada em gráficos coletados de forma sistêmica e segura a com dados anteriores e sua mensuração, bem como a projeção do que se almeja nos dados que querem alcançar, avaliados continuamente sua evolução e ao final coletados novamente para seu devido comparativo e avaliação das implementações. (MARANALDO, 1989).

No caso de políticas públicas o gestor terá seu devido respaldo social mediante a gestão para resultados, pois além de sugerir, planejar e implantar terá ações de cunho social que levarão sua contribuição profissional. A Tecnologia de Informação - TI abriu as possibilidades para a automação integrada de processos manuais.

A história está repleta de avanços tecnológicos em diversos setores. Assim também a TI está permitindo que estes processos sejam automatizados, e principalmente reestruturados para obter vantagens de enorme eficiência no armazenamento, processamento e recuperação da informação. O'Neill (1999) confirma em seus estudos que acima de 70% dos programas de reengenharia de processos falham, pois têm sido usados como um substituto para o pensamento estratégico.

Embora não existam certezas sobre o impacto da tecnologia de informação sobre a economia da empresa, há numerosos exemplos, em grande escala, de investimento em TI ao qual se associa pouca ou nenhuma mudança nos processos. Um estudo do papel da TI no escritório constatou que a maioria das implementações das empresas da tecnologia relacionava-se com tarefas de rotina, e apenas uma pequena proporção tentou inovar.

A combinação da necessidade de uma visão do processo e a incapacidade da maioria das empresas em identificar vantagens de produtividade e competitividade mensuráveis, proporcionadas pelos investimentos em tecnologias, torna o uso destas para a área de processos uma necessidade virtual. É tempo de capitalizá-las plenamente, usando-as como habilitadoras para a reengenharia de processos empresariais. Para Davenport (1994) a TI (e outros habilitadores) pode desempenhar um papel ainda mais importante na reengenharia de processos. Sugerir que os projetos de processos sejam desenvolvidos independentemente da TI, ou de outros habilitadores, é desconhecer ferramentas valiosas para modelar os processos.

Desta forma a TI e o estudo dos processos nas organizações devem evoluir juntos, independente da visão radical da reengenharia ou das visões mais flexíveis do gerenciamento e da modelagem. (DAVENPORT, 1994, p.58).

Antes mesmo de operacionalizar a modelagem ou o gerenciamento de processos é preciso mapeá-los, uma das técnicas para mapear os processos é a fluxogramação. Para Simcsik (2001) fluxograma é um método gráfico que facilita a análise de dados, informações e sistemas completos, e que possui alto grau de detalhamento, pondo em evidência os inúmeros fatores que intervêm num processo qualquer.

O fluxograma vertical é o mais utilizado para identificar as rotinas existentes num setor de trabalho qualquer. O formulário adotado permitirá que o analista, no momento em que está fazendo o levantamento e anotando os eventos no campo adequado, simplesmente escureça os símbolos impressos, segundo a natureza da atividade identificada, bastando, para complementar o gráfico, a ligação dos símbolos escurecidos.

Este fluxograma, com seu formulário padronizado, e fácil preenchimento, simplifica o trabalho do analista, evitando distorções, divergências e incoerências que comumente ocorrem quando as anotações são efetuadas em rascunho comum.

E isto é facilmente explicável, pois o analista pode-se perder ao tentar descrever o sistema em seus mínimos detalhes e entendê-lo, ao mesmo tempo, necessitando, assim, retornar ao entrevistado, para sanar as divergências e lacunas encontradas, para concluir o trabalho.

O fluxograma administrativo ou de rotinas de trabalho utiliza-se dos mesmos símbolos do fluxograma vertical, mas tem a vantagem de poder ser elaborado com a adoção de alguns recursos técnicos que permitem uma apresentação mais compreensível da rotina, facilitando, assim, a sua análise e posterior racionalização.

O fluxograma administrativo, pela sua visão do sistema analisado, permite que qualquer trabalho, por mais complexo que seja, possa ser subdividido em elementos simples, facilitando o estudo de cada item individual, de maneira conveniente, sem que se fique perdido na imensidão de detalhes que o constituem, principalmente nos sistemas de alta complexidade, constituídos de diversas e variadas rotinas.

O fluxograma administrativo, destarte, é de grande valia na pesquisa de fluxos de trabalho, visando sua racionalização, permitindo identificar falhas na distribuição de encargos, *layouts* e formulários inadequados, processamento incoerente do trabalho e outros aspectos característicos da ambiência administrativa. Assim, através de uma ordenada, completa e detalhada e fidedigna exposição dos fatos, como realmente ocorrem, permitem os fluxogramas administrativos o diagnóstico de pontos falhos, das mais diversas origens, que podem responder pelas deficiências constatadas na execução dos serviços.

## **2.2 Estrutura de Atendimento do INSS**

A crescente demanda pelos serviços prestados nas Agências da Previdência Social - APS no Acre e no Brasil e a busca incessante pela qualidade no atendimento ao cidadão, diversas ações foram implementadas, ocasionando a transformação dos seus padrões.

Parte do atendimento que era prestado de forma presencial foi direcionada para o atendimento remoto por meio de telefone, Internet, ou agendamento eletrônico com dia e hora marcados.

Os benefícios por incapacidade representam aproximadamente setenta por cento da demanda total de requerimentos. Assim sendo, com a finalidade de garantir agilidade e comodidade para os que buscam atendimento de perícia médica, foram criadas as Agências da Previdência Social de Benefícios por Incapacidade - APSBI. A estratégia da Instituição é direcionar uma parcela importante do atendimento prestado de forma presencial para os canais remotos: *Internet* e *Call Center*. Com o advento do Sistema Integrado de Benefícios – SIBE, e o Cadastro Nacional de Informações Sociais – CNIS, que estão em fase de desenvolvimento pelo Novo Modelo de Gestão NMG, esse atendimento por meio dos canais remotos será ampliado. Em decorrência da reformulação dos padrões de atendimento das APS e da criação de unidades específicas para atendimento dos benefícios por incapacidade, dos reflexos da proposta de atualização dos processos de trabalho, bem como dos sistemas e infraestrutura para a operacionalização do SIBE e do CNIS, faz-se necessária a revisão da infraestrutura das APS.

## 2.3 Softwares de modelagem de processos

Outro termo em moda nas organizações, este em inglês, é *workflow*, cuja tradução ao "pé da letra" é fluxo de trabalho. Trata-se de *software*, ou conjunto de *softwares*, que permite organizar, automatizar e gerenciar o fluxo de processos, com ênfase em seus documentos.

Segundo D'Ascenção (2001) organizar e automatizar o fluxo de processos é uma preocupação constante e antiga das empresas. Há pelo menos três décadas que as empresas vêm tentando melhorar o fluxo dos processos, visando diminuir custos e ganhar maior agilidade.

Desde o fim da década de 60 até meados dos anos 80, houve preocupação das empresas em simplificar, racionalizar e automatizar seus processos, por meio da evolução tecnológica. No entanto, a automatização restringia-se apenas a transformar a papelada em arquivo eletrônico.

O *workflow* possui, basicamente, quatro prioridades que o caracterizam e diferenciam das demais técnicas de estudo dos processos: Permite a integridade do



processo; Manipula informações eletronicamente; Permite a eliminação de tempo de transferência; Integra as atividades da empresa.

O *Process Charter* é um *software* que combina várias ferramentas, permitindo desde a fluxogramação, passando pelas de análise e culminado com as de simulação. Este *software* é desenvolvido pela *Sictor Corporation*, com o objetivo de atender às necessidades das organizações em diagramar, analisar, fazer simulações reais, gerar estatísticas comparativas (recursos, custos e tempo), visando à melhoria da qualidade de seus processos.

A tecnologia do *workflow* disponibiliza no mercado vários *softwares*: *Staffware*, *Lotus Notes*, *Floware*, *Visual Workflow*, *Exchange* e outros. Várias são as metodologias existentes quando se deseja utilizar a Modelagem de Processos de Negócios como técnica de transformação organizacional ou de operação.

A modelagem de processos envolve todos os recursos empresariais. Um dos pontos mais complexos de administrar em uma organização é a geração, racionalização e otimização de documentos.

Para Macedo e Schmitz (2001, p. 450) atualmente, existem diversas ferramentas de *software* disponíveis no mercado para suportar e capacitar esforços para a engenharia de processos de negócios. Exemplos típicos são: Ferramentas *BPR* (*Business Process Reengineering*): uma ferramenta *BPR* pode ser usada para modelar e analisar processos de negócio. A representação visual dos processos e a habilidade para avaliar alternativas que suportam a engenharia de processos.

Sistemas *ERP* (*Enterprise Resource Planning*): os sistemas *ERP* automatizam processos de manufatura, organiza livros contábeis, e delimita departamentos corporativos. Uma representação explícita do processo de negócio é usada como ponto de partida para a configuração destes sistemas. Sistemas *WFM* (*Workflow Management*): um sistema *WFM* é uma ferramenta de *software* genérica, na qual permite a definição, execução, registro e controle de fluxos de *workflows*. Na essência, o sistema *WFM* é um bloco de construção genérico para suportar processos de negócio.

### **2.3.1 A mudança organizacional e a gestão de processos**

A mudança pode ser administrada. Ao observar tendências externas, padrões e necessidades os administradores usam a mudança planejada para auxiliar a organização a adaptar-se a problemas e oportunidades externas. A vantagem da utilização da Gestão de Processos é a mudança contínua. O estudo dos processos por parte da organização não permite a estagnação desta, enfim é uma forma de questionamento constante e consequente melhoria contínua.

As forças para a mudança organizacional existem no ambiente externo e dentro da organização. As forças externas têm origem em todos os setores do ambiente, incluindo clientes, concorrentes, tecnologia, forças econômicas e arena internacional. As forças internas de mudança resultam das atividades e decisões internas. Se a alta administração seleciona uma meta de rápido crescimento da empresa, as ações internas terão de ser mudadas para atender a esse crescimento.

Como citado anteriormente, forças internas e externas traduzem-se em uma percepção da necessidade de mudança dentro da organização. Os gerentes sentem uma necessidade de mudança quando existe uma lacuna de desempenho, uma disparidade entre o nível de desempenho existente e o desejado. A lacuna de desempenho pode ocorrer porque os procedimentos atuais não estarão adequados aos padrões ou porque uma nova ideia ou tecnologia poderia melhorar o desempenho atual.

Os grandes problemas são fáceis de notar. Sistemas de acompanhamento sensíveis são requeridos para detectar mudanças graduais que de outro modo podem levar os gerentes a pensar que sua empresa está indo bem. Uma organização pode estar correndo riscos quando o ambiente vai mudando lentamente, porque os administradores podem não conseguir uma resposta para a organização.

Depois que a necessidade de mudança foi percebida, a próxima parte do processo de mudança é começar a mudar, o que é um aspecto realmente crítico de mudança administrativa. Nessa etapa é que são desenvolvidas as ideias que podem resolver as necessidades percebidas. As respostas que uma organização pode desenvolver são: procurar ou criar uma mudança para adotar. A procura ou a pesquisa é o processo de aprendizagem sobre desenvolvimento atual dentro ou fora

da organização, que podem ser usados para ir ao encontro de uma necessidade perceptível de mudança.

A criatividade é o desenvolvimento de novas soluções para problemas percebidos. As pessoas criativas desenvolvem ideias que podem ser adotadas pela organização. Os que têm as ideias frequentes descobrem que os outros empregados não são entusiastas das suas novas ideias.

## **2.4 Gestão estratégica INSS**

A Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica, no cumprimento de suas competências regimentais, destaca entre as práticas inovadoras de gestão implementadas nesse ano, atualizadas mensalmente e disponíveis na página do INSS na Intraprev, três novas ferramentas de gestão: o Sistema de Acompanhamento do Plano de Ação 2009, o Painel Estratégico do INSS e o INSS em Números.

As duas primeiras ferramentas se destinam a dar transparência às ações institucionais, possibilitando o acompanhamento das atividades e dos projetos prioritários, alinhados aos objetivos do Mapa Estratégico do INSS, e o diagnóstico rápido do desempenho das unidades avaliadas.

O Sistema ainda permite a consulta e o registro de relato acerca da avaliação da ação, inseridos pelos gestores, com comentários de restrições e providências adotadas durante sua execução. O caderno gerencial INSS em Números, iniciado em junho de 2009, apresenta uma coletânea de dados gerenciais e indicadores, disponibilizados nos títulos: Atendimento; Segurados; Benefícios; Saúde do Trabalhador; Gestão de Pessoas; Infraestrutura e Despesas Correntes; Planejamento, Orçamento e Gestão. Além de permitir o conhecimento atualizado das informações institucionais, também padroniza sua divulgação, direcionando as demandas de gestão para um único instrumento de consulta.

Cabe ainda registrar que, de outubro a dezembro de 2009, a CGPGE apresentou e após validação pela Administração Central do INSS, implementou a metodologia para elaboração do Plano de Ação 2010, cujo desafio baseava na

introdução estruturada dos Gerentes de APS no processo de Planejamento Institucional.

Foram elaborados 15 indicadores de gestão descentralizados (para acompanhamento direto nas Agências da Previdência Social) e 3 indicadores para o acompanhamento nas Gerências-Executivas, onde cada unidade de atendimento, partindo do referencial set/09, pôde projetar suas metas até dez/2010. Toda essa proposta foi consolidada e validada pelos gestores, o que culminou na assinatura de um Termo de Compromisso entre, primeiramente, os Gerentes de APS e os respectivos Gerentes-Executivos, entre os Gerentes-Executivos e os Superintendentes Regionais, entre os Superintendentes Regionais e o Presidente do INSS e entre o Presidente do INSS e o Ministro de Estado da Previdência Social.

### **2.4.1 Política de recursos humanos**

Para consolidar as mudanças empreendidas pelo Instituto, nos últimos anos, tornou-se premente a recomposição do seu Quadro de Pessoal, que contou no exercício de 2009 com 37.726 servidores ativos, dos quais 965 foram contratados no exercício anterior.

Nos últimos anos, os servidores receberam aumentos salariais significativos. A reestruturação da Carreira do Seguro Social garantiu reajustes que poderão chegar a 141,81% (entre os anos de 2008 e 2011). Destaca-se que as Carreiras de Perito Médico Previdenciário e de Supervisor Médico-Pericial também tiveram reestruturação, cujo valor de reajuste é da ordem de 30% para os ativos.

Merece destaque o Projeto de Expansão da Rede de Atendimento (PEX/INSS), que prevê a criação de 720 novas Agências até 2012, iniciado em 2009, que objetiva melhorar ainda mais a prestação dos serviços à sociedade brasileira. O Projeto representa um incremento de 65% no número de Agências fixas da Previdência Social.

Nesse contexto, em 2009 foram feitas gestões junto ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão com o objetivo de atender as demandas concernentes a redimensionamento da força de trabalho; regulamentação das

Carreiras do Seguro Social, de Perito Médico Previdenciário e de Supervisor Médico-Pericial; e adequação e revisão da estrutura regimental do Instituto.

Atender necessidade de pessoal nas unidades já existentes e, ainda, viabilizar eventuais remoções para agências existentes e previstas no Plano de Expansão da Rede de Atendimento da Previdência Social: a) Aproveitamento de 100% do Concurso Público para Analista e Técnico do Seguro Social; b) Autorização para realização de novo Concurso Público para 2.160 vagas de Analista e Técnico do Seguro Social; c) Homologação do Concurso Público para provimento de 900 vagas do cargo de Analista do Seguro Social com formação em Serviço Social (Edital no 01/2008); d) Aproveitamento de 50% do Concurso Público para provimento de 900 vagas do cargo de Analista do Seguro Social com formação em Serviço Social (Edital no 01/2008); e) Criação de 2.000 cargos de Perito Médico Previdenciário; f) Autorização para realização de Concurso Público e provimento escalonado de 2.000 vagas do cargo de Perito Médico Previdenciário.

Remanejar Função Comissionada Técnica - FCT, com o objetivo de fortalecer a capacidade institucional por meio de definição e retribuição por ocupação de postos de trabalho com atividade de complexidade singular.

Contratação de engenheiros por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público por parte do Instituto, decorrentes das obras previstas para a inauguração de 720 novas agências, previstas no Plano de Expansão da Rede de Atendimento da Previdência Social.

Reabertura da opção para enquadramento na Carreira do Seguro Social, com o fito de assegurar o enquadramento dos servidores pertencentes ao Quadro de Pessoal do INSS que não optaram pela Carreira do Seguro Social; Regular o instituto da progressão e promoção para os integrantes das Carreiras do Seguro Social, de Perito Médico Previdenciário e de Supervisor Médico-Pericial; Propiciar opção da jornada de trabalho semanal, condicionada ao interesse da Administração e à existência de disponibilidade orçamentária e financeira, dos integrantes das Carreiras de Perito Médico Previdenciário e de Supervisor Médico-Pericial; Regulamentação da Gratificação de Desempenho de Atividade de Perícia Médica Previdenciária - GDAPMP; Proposta de novos critérios para a promoção na Carreira de Perito Médico Previdenciário e na Carreira de Supervisor Médico-Pericial, com previsão de curso de aperfeiçoamento específico.

Outro fato que merece destaque diz respeito ao elevado número de aposentadorias e desligamentos ocorridos nos últimos anos, sendo que em 2009 houve redução de aproximadamente cinco por cento da força de trabalho do Instituto. Há uma estimativa que, aproximadamente, quatro por cento do total de servidores do Quadro de Pessoal do órgão já implementaram ou implementarão condições para aposentadoria até 2011.

Considerando o elevado número de vagas para se atingir a lotação ideal, em decorrência das vacâncias ocorridas nos últimos anos, o Instituto tem priorizado a suprir carência de servidores na área-fim em relação à área-meio.

A Coordenação-Geral de Administração de Recursos Humanos acompanhou e supervisionou, em 2009, junto às Unidades descentralizadas, o cumprimento de todas as orientações da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, relativas a correções de pagamento de vantagens e parametrizações de rubricas no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos, decorrentes de interpretação daquele órgão e do Tribunal de Contas da União.

Foi assinado, em fevereiro de 2009, um novo Convênio de Adesão com a entidade GEAP-Fundação de Seguridade Social, com objetivo de proporcionar aos servidores ativos, inativos, seus dependentes e pensionistas do Instituto, que de forma voluntária requeiram a inscrição nos planos de assistência à saúde suplementar, com fulcro no art. 230 da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e demais dispositivos legais vigentes.

Em relação aos servidores ativos, inativos e os pensionistas do Quadro de Pessoal do Instituto que particularmente tenham contratado plano de assistência à saúde suplementar, nos termos da Portaria Normativa nº 3 de 30 de julho de 2009, da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, foi viabilizado, desde agosto de 2009, o ressarcimento do auxílio de caráter indenizatório, para cobrir despesas do interessado com tal benefício.

Em relação à meta prevista na Ação 20 CW no valor de R\$ 10.000,00 (dez mil), para realizar exames médicos periódicos dos servidores ativos integrantes do Quadro de Pessoal, não houve como realizar, ainda, em 2009, os exames médicos periódicos, em consonância com o previsto no Decreto no 6.856, de 25 de maio de 2009, vez que os recursos não foram suficientes para atender a nossa demanda que em 2009 era de 39.382 servidores, com um custo aproximado de R\$ 10 milhões.

Nesse diapasão, o Projeto previsto no Plano de Ação de 2009 foi revisto e inserido para o exercício de 2010.

Convém mencionar a implantação do Sistema Integrado para Registro Eletrônico de Frequência do Servidor - SISREF, desenvolvido no âmbito da Diretoria de Recursos Humanos/INSS, como uma ferramenta de gestão e disponibilizado para fins de registro de frequência pelos servidores e estagiários do Instituto; inclusão das ocorrências pela chefia imediata e pelas unidades de recursos humanos; e homologação pela chefia imediata.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Nesse sentido, o presente trabalho trata da proposta de estudo teórico-empírico exploratório, de cunho qualitativo, que, segundo Mattar (1997, p. 80): visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Assim este estudo tem como metodologia o caráter descritivo, transversal e abordagem qualitativa e quantitativa.

Quanto aos procedimentos técnicos esta se classifica como pesquisa qualitativa e bibliográfica. Assim, a presente pesquisa aconteceu em três momentos distintos, sendo o primeiro composto pelo levantamento bibliográfico pertinente ao tema abordado, bem como a seleção e fechamento do material coletado. No segundo momento foram realizados os devidos contatos com as agências em questão, a sensibilização para a importância do trabalho, e aplicação do questionário aos funcionários desta instituição. Sendo que cada servidor foi informado sobre os objetivos da pesquisa, bem como de sua importância para todos envolvidos nessa pesquisa, tal como a possibilidade de ser um instrumento de comparação às demais agências existentes no Acre e no Brasil para a implantação de melhorias no que diz respeito a um melhor desempenho no atendimento. O terceiro e último momento deu-se com a tabulação, seleção, organização e comparação dos dados coletados, o que possibilitou a construção final do último capítulo, apresentando, que será a análise e discussão dos dados.

#### **3.1 Caracterização da organização**

O INSS é uma Autarquia Federal vinculada ao Ministério da Previdência Social – MPS, fundamentada pelo disposto no art. 17 da Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, e criada em 27 de junho de 1990, pelo Decreto nº 99.350, como resultado da fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social – IAPAS com o Instituto Nacional da Previdência Social – INPS.

Tem por finalidade promover o reconhecimento, pela Previdência Social, de direito ao recebimento de benefícios por ela administrados, assegurando agilidade,



comodidade aos seus usuários e ampliação do controle social. Sua missão é garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com o objetivo de promover o bem-estar social.

Com relação ao Estado do Acre, existem atualmente cinco agências que são distribuídas no território. A escolha das agências pesquisadas foi feita de forma aleatória, a agência do município de Cruzeiro do Sul e uma em Rio Branco Acre.

O município de Cruzeiro do Sul- Acre tem uma distância de 632 km da capital Rio Branco. Inicialmente foi implantada uma representação da Previdência Social - FUNRURAL em foi 1975 no município de Cruzeiro do Sul para atender os trabalhadores rurais da região do Juruá. A atual Agência da Previdência Social foi inaugurada em 1993. Os municípios atendidos por esta agência são Cruzeiro do Sul, Thaumaturgo, Porto Valter, Mâncio Lima, Pixium e Guajará, sendo estes dois últimos pertencem ao Estado de Manaus. Entretanto o maior número de pessoas que buscam o serviço da previdência são do próprio município.

Essa instituição enfrentou inicialmente várias dificuldades desde a falta de pessoal a um sistema de comunicação lento transmitido via satélite. Hoje funciona via satélite e através da *internet* banda larga.

A Agência Centro foi inaugurada também no ano de 1993, inicialmente chamava -se PBI- Posto de Benefício Informatizado. Isto é, era considerada uma agência modelo, foi logo quando se introduziu a informática nas agências da previdência social no Acre.

O sistema utilizado inicialmente foi o PRISMA D3 que fazia todas as habilitações que eram acumuladas e eram transmitidas no final do dia por uma única máquina central, mas os equipamentos utilizados eram de baixa qualidade.

Em Cruzeiro do Sul também foi implantado nesse período o Prisma D3. Entretanto na agência Centro em Rio Branco o serviço prestado pela EMBRATEL era considerado de alta qualidade para a época, enquanto que em Cruzeiro do Sul por ser no interior havia uma precariedade nessa transmissão que era feita por linha discada.

No ano seguinte em 1994 passou a se utilizar o Prisma *on-line* tanto na agência Centro quanto em Cruzeiro do Sul, nesse tipo de sistema as habilitações passaram a ser transmitidas no ato do atendimento.

Antes do PBI era usada a chamada concessão de papel, nesse período ainda se utilizava máquina de datilografar, através desse meio levava-se de 6 meses até 2 anos para a concessão de um benefício. Com a entrada do computador as coisas começaram a mudar e diminuir o tempo para a concessão.

Conforme entrevista com a chefe da sessão de atendimento no Estado do Acre, Sra. Valdenira Firmino, informou que em 2005 em todo o Brasil foi implantado como teste o SAE e o SGA Sistema de Gestão de Atendimento que administra toda a movimentação do processo dentro da agência, partido do dia que foi agendado até o seu despacho ou formatação. Desse modo o SGA monitora e administra o SAE Sistema de agendamento Eletrônico. Isto é, esses dois sistemas “são casados”.

Na Agência Centro a implantação foi em 2006 assim como ocorreu nas demais agências do Acre. No período de 2007 a 2009 ainda havia filas pela madrugada nas portas das agências.

Na agência de Cruzeiro do Sul ficou inicialmente amarrado com a implantação do SGA e do SAE na questão do agendamento. A agência passou a ter o controle do SGA, mas tem dificuldades em relação ao agendamento. O SAE promove a facilidade do atendimento, isto é o cliente agenda o seu atendimento, e tem a certeza que será atendido na data certa. Entretanto devido às dificuldades de acesso a telefone e *internet* por parte desses trabalhadores, devido a sua localização (difícil acesso, sem luz em alguns lugares, sem telefone, longas distâncias). A agência acaba por utilizar o sistema antigo, isto é, o cliente chega à agência sem estar agendado e não tem como atender, o atendente pega e pede que ele venha no dia seguinte tentar esse atendimento para isso usa-se bloco de nota para agendar.

Nessa linha de análise e de acordo com os preceitos da Constituição Federal e o ordenamento jurídico se faz um dever seu exercício, ou seja, obrigação de atuar. É dessa maneira que funciona o setor público, na concepção de atender a uma nação ou a um determinado público como algo tarefeiro e não percebendo as formas mais elementares no trato com as pessoas que necessitam da intervenção do Estado.

O aspecto citado acima demonstra que ainda se tem muitas fragilidades na administração pública, principalmente com relação às mudanças na gestão do processo de trabalho que dará um atendimento digno ao cidadão, fato este que será apresentado na sequência deste trabalho.

Há uma previsão que em dezembro de 2012 inicia-se o treinamento para implantar um novo programa SIBE – Sistema Integrado de Benefícios que vai integrar todos os sistemas. E vai proporcionar uma maior velocidade, isto é, integrar todos os sistemas de concessão. Com a implantação SIBE os demais sistemas estarão dentro dele, mas ferramentas de reconhecimento de direito, maior velocidade de atendimento.

### **3.2 População e amostra ou participantes do estudo**

A pesquisa teve como participantes do estudo 24 servidores, que fazem parte do quadro permanente de duas Agências da Previdência Social, sendo uma Agência no município de Cruzeiro do Sul e a outra no município de Rio Branco no Estado do Acre. Desses 10 são da Agência de Cruzeiro do Sul, 12 da Agência Centro e 2 servidores da Gerência Executiva em Rio Branco-Acre.

O grupo pesquisado compõe-se de 9 homens e 15 mulheres. São homens e mulheres técnicos do seguro social, desses 22 trabalham com o atendimento direto ao público, e integram uma faixa etária que vai dos 26 aos 58 anos.

### **3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Para o presente trabalho foi adotado como instrumento de coleta de dados a entrevista e questionário com os servidores, pois estes instrumentos possibilitam responder às questões pertinentes à análise e discussão. O questionário foi construído com questões fechadas e abertas. Foram elaboradas um total de 20 perguntas abertas, e 06 perguntas fechadas, com conteúdo que faz parte do dia a dia do participante, cuja resposta não causa dúvida ou constrangimento ao serem respondidas, porém ressalta-se que na apresentação dos gráficos foram selecionadas as mais relevantes.

Esse instrumento foi construído a partir da leitura e fechamento do referencial teórico, o qual possibilitou a análise de pesquisas anteriores em outras agências, permitindo extrair questões importantes para o desenvolvimento desse trabalho. A

princípio foi feito uma experiência, ou seja, um pré-teste, sendo aplicado o questionário a alguns servidores para que se pudessem perceber quais questões possibilitariam responder aos questionamentos propostos, para, posteriormente se realizar a pesquisa de fato. Assim, quanto aos fins, este trabalho é considerado qualitativo e quantitativo, pois busca explorar uma realidade, para então descrevê-la, expondo as características claras e bem delineadas de seu objeto.

Quanto aos meios, a pesquisa é considerada, primeiramente, bibliográfica, por ter sido realizado um levantamento prévio da literatura disponível, e depois, de campo/estudo de caso, pois que se buscou entender a realidade de uma instituição em funcionamento. Buscando na experiência que está sendo vivida na investigação, exatamente na própria instituição onde são observados os fenômenos estudados. A pesquisa bibliográfica e documental foi utilizada no desenvolvimento desse trabalho, a partir da leitura e análise de livros, artigos, relatórios, documentos e publicações, desta forma, procurando sintetizar teorias, resultados de pesquisas e opiniões acerca da gestão por processos no setor público.

### **3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Na fase de pesquisa de campo foi realizado contato com a instituição, a qual viabilizou os dados referentes à quantidade de funcionários na empresa, bem como a função de cada um e a carga horária. A partir de análise destes dados foi selecionado o modelo a ser trabalhado com os funcionários da empresa, usando como critério somente os que estivessem trabalhando com o atendimento direto ao público. Posteriormente foi escolhido o instrumento de coleta de dados, tendo-se optado pela entrevista com o questionário, o qual foi construído a partir da análise de pesquisas anteriores em outros trabalhos acadêmicos, permitindo extrair questões importantes que poderiam ser pesquisada nas entrevistas. Para a pesquisa de campo foi realizada uma viagem com duração de 6 dias para o município de Cruzeiro do Sul com o intuito de coletar os dados essenciais à pesquisa, junto a Agência da Previdência Social, com autorização do responsável pela APS no município em questão. A pesquisa teve continuidade junto a Agência

Centro na Gerência executiva em Rio Branco-Acre, que foi do período de Março a Maio de 2012.

Os dados foram tabulados, selecionados, organizados e comparados, sendo confrontados com o referencial teórico selecionado, possibilitando a construção de gráficos e tabelas, onde se ressalta que na apresentação dos gráficos foram selecionadas as mais relevantes.

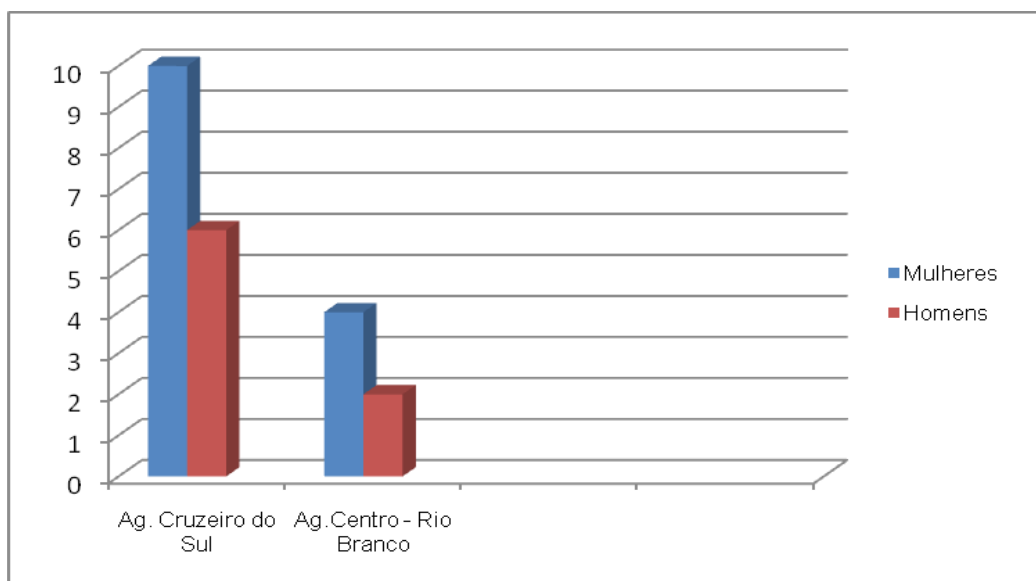
## 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Este capítulo refere-se aos resultados da pesquisa realizada junto aos 24 servidores das agências da Previdência Social. Sendo uma situada no município de Cruzeiro do Sul e uma na cidade de Rio Branco e na Gerência Executiva no Estado do Acre.

As análises dos resultados foram realizadas a partir da comparação entre as duas agências, do qual optou-se pela técnica de entrevista e análise dos resultados, visto que, mesmo tendo uma metodologia de atendimento uniforme, existem particularidades em cada uma delas que remete ao diferencial regional do qual se pretende analisar neste trabalho.

Através dessa pesquisa foi possível conhecer o funcionamento operacional, gerencial e corporativo das instituições pesquisadas. Assim como, conhecer as mudanças e resultados nos serviços de atendimento ao cliente previdenciário da região do Juruá e na agência Centro em Rio Branco com a implantação da gestão de processos, através da implantação do SGA.

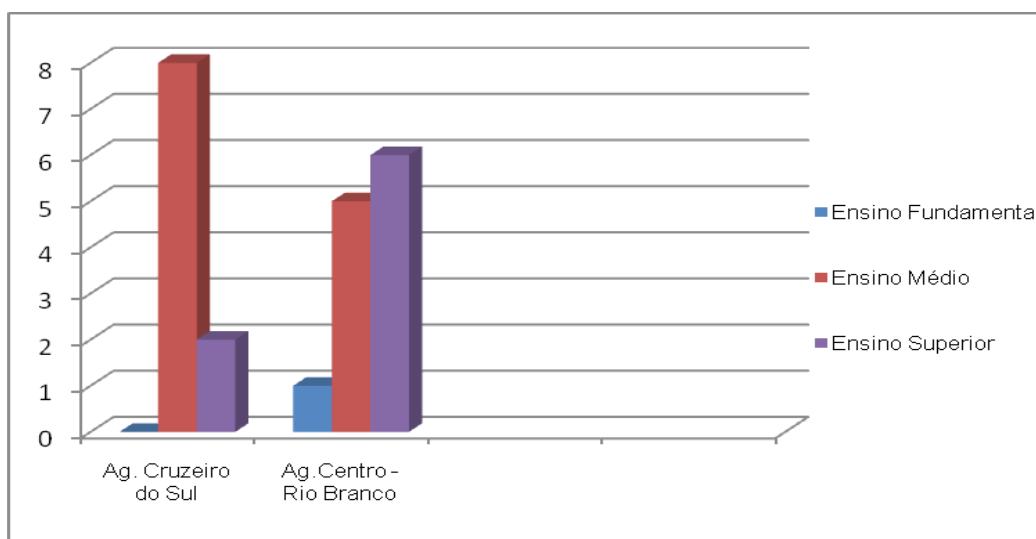
A importância dessa pesquisa está no fato de possibilitar analisar os resultados alcançados com relação à melhoria no atendimento ao cidadão. A primeira parte do questionário tinha como objetivo coletar informações pessoais como idade, escolaridade e tempo de serviço dentro da instituição. A segunda parte do questionário com perguntas abertas tinha por objetivo conhecer a realidade dessas agências em relação ao atendimento prestado aos cidadãos.



**Figura 1 - Gênero dos operadores.**

A figura 1 caracteriza os entrevistados quanto ao gênero em cada uma das agências visitadas.

O quadro funcional dos servidores entrevistados é composto na maior parte por mulheres. Entretanto de acordo com o Anuário da Previdência Social 2012 o quadro geral dos servidores da Previdência Social no Estado do Acre e no Brasil a maioria são de homens.

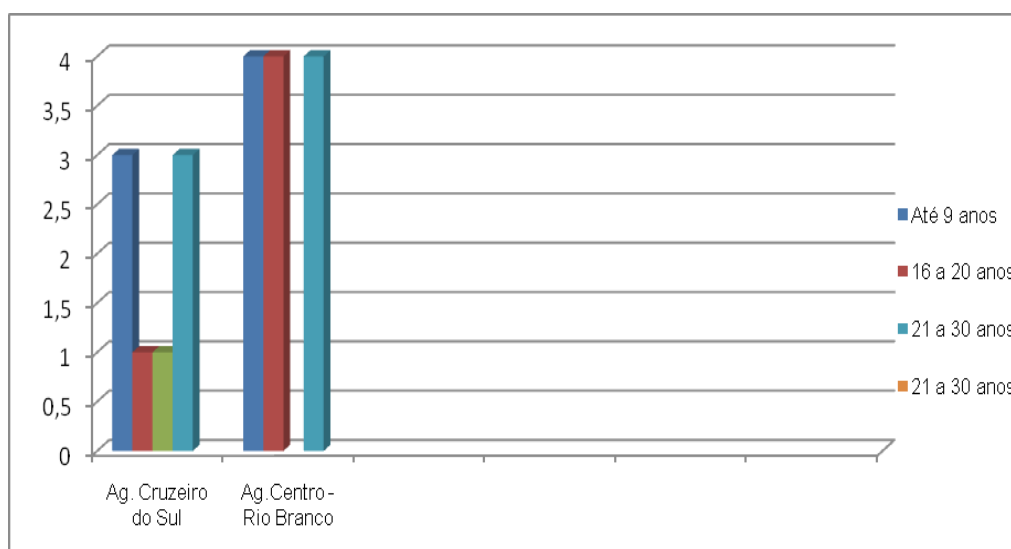


**Figura 2 - Nível de escolaridade dos servidores**

Os dados da figura 02 demonstram a escolaridade dos servidores, e traz os seguintes resultados: embora o mercado de trabalho tenha se tornado competitivo desde a globalização de 1990. Fatores como grau de escolaridade, conhecimentos técnicos e habilidades proativas, etc. se tornaram determinantes para a ocupação

em cargos sejam públicos ou privados. Observa-se que as duas agências apresentam um número significativo de servidores com escolaridade de nível médio e exercem a função de acordo com a sua escolaridade, isto é, como técnicos do seguro social e trabalham no atendimento direto ao cliente e beneficiário assistencial.

Os cargos que se exige nível superior são o de peritos, médicos, monitor operacional de benefícios e assistente social. Entretanto gerentes das agências tem formação superior.

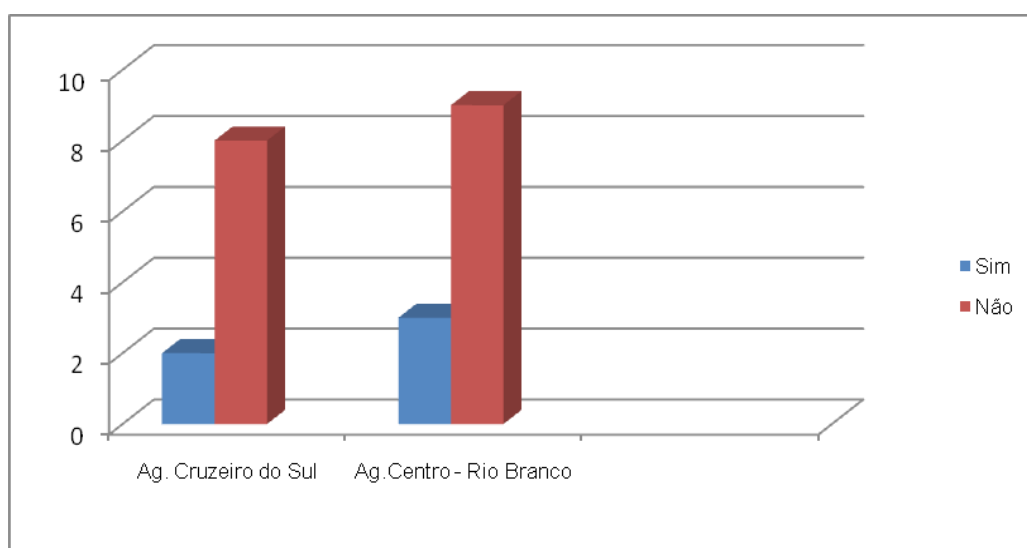


**Figura 3 - Tempo de serviço**

Este dado supõe que a maioria dos entrevistados nas duas agências, possui considerável tempo de serviço, indicando uma possível aptidão para lidarem com dificuldades pertinentes às demandas, sejam elas complexas ou simples, pois quanto maior a experiência em atendimento, maiores deve ser a facilidade e flexibilidade.

Porém nas instituições pesquisadas, conforme dados coletados na figura 3. Tem como base de atendimento do servidor que apesar de contarem com tempo considerável na atividade que exercem atualmente e que variam de 5 a 30 anos, desses 20% têm as suas origens trabalhistas baseadas em experiências em outros órgãos públicos, alguns já extintos. Mostra ainda que a realidade da conjuntura dessa época fosse diferente da atualmente e até das exigências técnicas no mercado de trabalho.





**Figura 4 - O quadro funcional é considerado adequado para execução dos processos no setor?**

A figura 4 representa sobre o quadro funcional da instituição relacionada à sua necessidade. Nesse sentido, participaram também dessa pesquisa o chefe de seção de reconhecimento de direito e a chefe de seção de atendimento do Estado do Acre, que relataram sobre horário de funcionamento na agência de Cruzeiro do Sul que é de 07h30min as 13h30min horas na agência para atendimento ao público. Porém, existe demanda espontânea de trabalho interno após o atendimento direto ao público do horário de 15h00min as 17h30min. Os entrevistados dessa agência estão de acordo que o quadro funcional da instituição é insuficiente para atender a demanda. Acreditam ser necessário maior apoio por parte da administração do INSS para os trabalhadores serem desenvolvidos mais pro ativamente, evitando problemas maiores, tais como doenças do trabalho, *stress*, baixa produtividade, absenteísmo, etc.

Segundo os entrevistados a instituição perdeu em um período de três anos nove trabalhadores que mudaram de domicílio, se aposentaram ou vieram a óbito, gerando assim dificuldades para atender a demanda que é muito grande.

A agência Centro em Rio Branco o horário de funcionamento diferem, iniciam-se as 08 até as 12h00min horas retornam as 14h00min e encerram o expediente as 18h00min. Sendo que no horário da manhã são oito atendentes diretos ao público e no período da tarde são apenas quatro.

Em relação às perdas nos últimos três anos essa agência perdeu três servidores, sendo um por morte e dois demitidos por fraude.

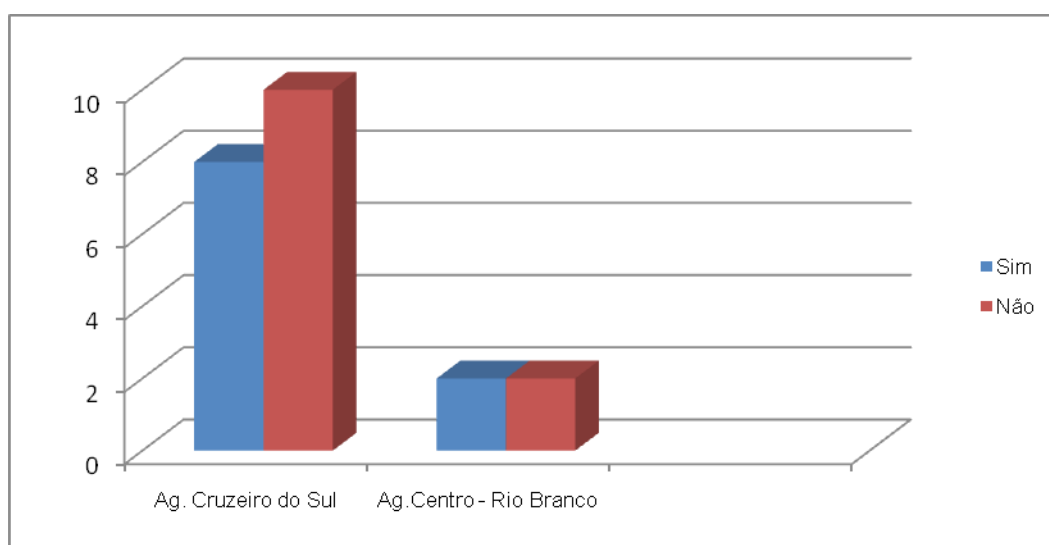
A Previdência Social não tem uma lei específica que trate dessa rotatividade, mas foi relatado que está em votação no Congresso Nacional uma lei que autorize a substituição de funcionários (mudança, morte, aposentadoria e outros, mas ainda não foi aprovado, fato que altera consideravelmente o processo de trabalho dos servidores quanto à qualidade dos serviços prestados à população, bem como sua satisfação e expectativa, tanto do usuário quanto do servidor. Segundo Barros, (1999):

A característica de uma empresa privada ou pública está no seu grau de preocupação em superar as expectativas do cliente. Convém ressaltar que esta superação tem limites. A melhor explicação para esta estratégia é surpreender o cliente sempre que possível, com algo inusitado que ele não espera. “Este método é também conhecido também como “plus” da Qualidade”, ou, no caso de serviços, “*plus* no atendimento”. (BARROS, 1999, p.37)

Para Barros (1999, p. 03) Philip Crosby é considerado o especialista mais polêmico no trato da qualidade. Originalmente, Crosby destacava-se como cientista dos processos da administração. Posteriormente, migrou para a qualidade, trazendo novos conceitos agregados, dentro de uma visão menos técnica, e com ênfase na importância das pessoas no processo. É nesse sentido que se aborda neste item que as pessoas, tanto cliente interno (servidor), quanto cliente externo (usuário), são de extrema importância para os resultados na qualidade dos serviços ofertados.

Desse modo, incentiva os funcionários a participarem da busca incessante da melhoria do desempenho, alegando que o zero defeito deve ser constantemente perseguido independentemente ou não de ser alcançado.

Segundo Mello, (2010, p. 117, 118): simplesmente compreender as expectativas dos clientes não é suficiente para fornecer um serviço de qualidade. Um segundo passo necessário é traduzir estas expectativas em especificações de desempenho coerentes, que orientaram a empresa na prestação dos serviços. É preciso que existam especificações de desempenho espalhando as percepções da gerência em relação às expectativas dos clientes. A existência desses *gap* pode ser muitas vezes, função da ausência do comprometimento da gerência com a qualidade do serviço.



**Figura 5 - A capacitação para os servidores apresenta resultados satisfatórios?**

Na pesquisa realizada foi constatado que 100% do quadro são institucionais, ou seja, são de contrato efetivo. Contudo a ocupação do cargo inicialmente ocorreu por afinidade com a função. Nas duas agências o resultado dos dados apresenta semelhanças, considerando que possuem quantidades de funcionários diferentes.

Nesse sentido o andamento do trabalho foi realizado por afinidade e posteriormente feitas as capacitações contínuas. Segundo a maioria dos entrevistados, estas apresentam resultados satisfatórios, porém ocorrem mudanças em decorrência da necessidade de adequação de novas demandas e nem todos conseguem se adequar as mudanças inseridas através dos treinamentos.

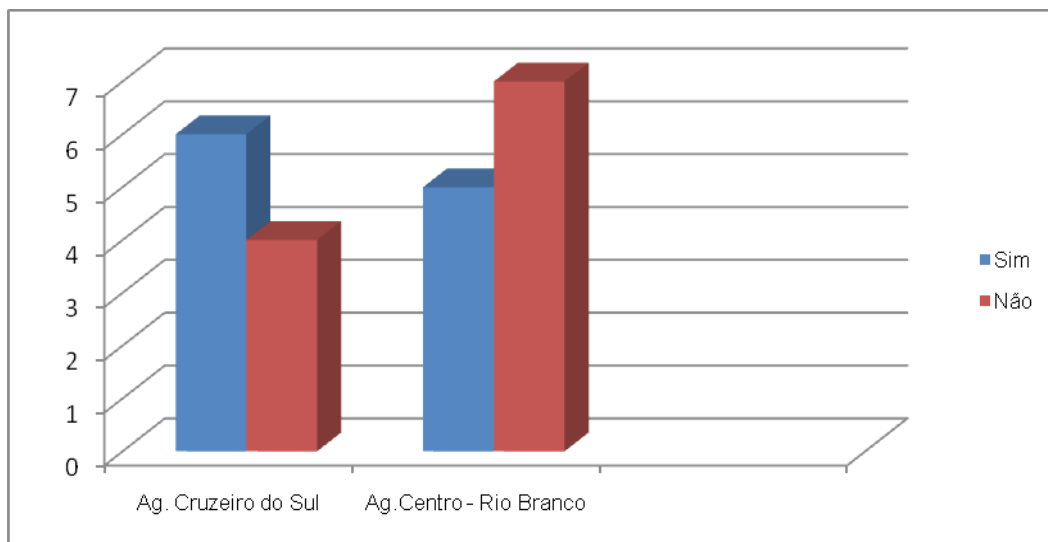
Assim, o processo de trabalho e de atendimento segue a seguinte ordem:

- Agendamento;
- Habilitação do pedido (protocolo);
- Análise técnica normativa, (verificar se estiver de acordo com as normas da previdência social);
- Formatação, (é a transmissão via sistema de tudo que foi feito com retorno *on-line* da aposentadoria, ou retorno com a chamada crítica quando ocorre alguma falha na concessão).

Desse modo o atendente segue regras de atendimento de acordo com os requisitos mínimos para solicitação da aposentadoria rural nas agências que são de maior quantidade na Agência de Cruzeiro do Sul.

É preciso primeiramente que o requerente tenha a idade mínima de 60 anos

no caso do homem e 55 anos para a mulher. Com a idade mínima alcançada, o segurado deve comprovar atividade rural no período mínimo de 15 anos, através de documentos da atividade (art.48 Lei nº 8213/91).



**Figura 6 - O tempo para execução dos processos é suficiente?**

Como afirmado anteriormente sobre a disparidade das agências Rio Branco e Cruzeiro do Sul, no indicador fica nítida a diferença entre a realização do processo de trabalho. Em Cruzeiro do Sul os processos de concessão costumam ser finalizados de acordo com o tempo estabelecido, salvo se necessitar de dados complementares (informações relativas ao trabalhador). Isso porque a forma de atendimento difere da utilizada na Agência Centro em Rio Branco, principalmente quando atrelada a metas de atendimento que são estipuladas anualmente para cada agência, além do tipo e benefício mais requerido.

No caso dessa agência segue-se um de atendimento que é primeiro qualificar o requerente como segurado especial, após verificar se o mesmo comprova o período de atividade relativa à carência do benefício. Verificar se há períodos intercalados a serem preenchida com entrevista ou tomada de depoimento com confrontantes como, vizinhos. Após todas as providências tomadas concede-se o benefício pleiteado.

Em Rio Branco esta diferença se dá em decorrência de haver uma grande variedade de solicitações de benefícios, de ordem mais burocrática e pericial, diferente de Cruzeiro do Sul que a maioria é de zona rural. As duas agências utilizam os sistemas gerenciais de fluxo, a saber: INFGER Informações Gerenciais de Benefícios e INFIGER e SGA Sistema de Gestão de Atendimento, SAE Sistema

de Atendimento Eletrônico, MOB Monitoramento Operacional de Benefícios, demandas dos órgãos de controle interno; SISOB Sistema Informatizado de Óbitos.

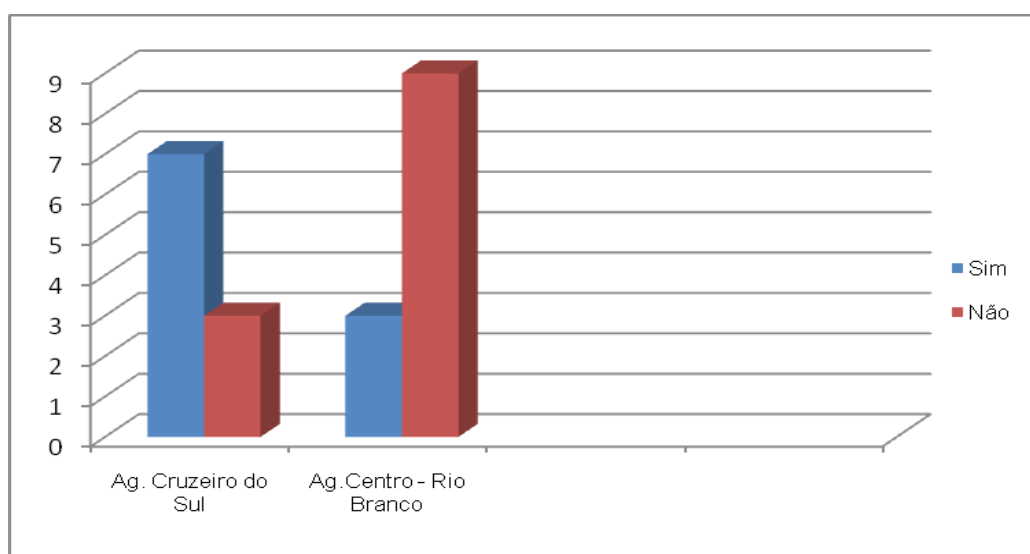
A forma como o processo inicial de benefícios tem sido feita é bem viável, através de agenda; controle de fluxo: fila e tempo máximo para cada atendimento previamente definido. No caso do MOB os procedimentos atuais são necessários, mas a burocracia própria do sistema (Leis) impede a agilidade dos processos.

Nesse processo de atendimento para concessões em fevereiro de 2012 foram 308 atendimentos (entre deferidos e indeferidos) significa uma média de 16 atendimentos diários, com tempo de atendimento de aproximadamente 20 minutos. (Agência de Cruzeiro do Sul). Sendo que para a agência de Rio Branco, apesar de maior numero de atendente a média de atendimento varia entre 42 e 60 atendimentos diários.

Através de entrevista com o chefe de reconhecimento de direito Sr. Gilberto Ferreira Sales que informou que servidores gastam uma média de 40 minutos para atender um benefício rural. Assim o tempo variado entre 18 a 40 minutos, considerando a diversidade de pedidos dos clientes.

O conceito de concessão *on-line* foi introduzido em 1997, que tem como objetivo o atendimento com a decisão instantânea, porém em algumas situações os atendentes têm dificuldades em deferir o processo, sendo necessária uma consulta a uma seção superior que detém recursos e autonomia dada pelo regimento interno do INSS para decisões consideradas complexas demandando um maior numero tempo médio de concessão.

Quando são assuntos considerados simples, os atendentes têm poder de decisão, podendo resolver a situação no balcão de atendimento. Entretanto se no meio do processo houver algum impedimento, o processo será repassado para a seção de benefícios da APS Agência da Previdência Social.



**Figura 7 - Os recursos (meios de comunicação e programa informatizados) que a empresa dispõe no momento são suficientes para executar os processos em tempo hábil ou estipulado por Decreto?**

Na agência de Cruzeiro do Sul os servidores consideram os recursos e sistemas da previdência satisfatórios para a execução dos trabalhos. Os sistemas da previdência social hoje estão informatizados, porém, nessa região ainda existe problemas tecnológicos com relação à *internet*. Entre os sistemas estão o corporativo, gerencial e os operacionais.

Em rio Branco, essa realidade é bem diferente, pois a agência trabalha com tecnologia superior e tem sua proximidade às seções de apoio superior o que torna um grande facilitador, porém a agencia de Cruzeiro do Sul tem em seu favor a concessão de benefícios rurais como o de maior percentual, podendo chegar a 98 em todo período de concessão, não encontrando as dificuldades da agencia anterior, pois considerando que a clientela é tipicamente de segurados rurais.

Desse modo a diferença principal entre as duas se dá pela diversidade de benefícios exigirem mais serviço burocrático da equipe e de Cruzeiro do Sul a maioria ser de benefícios da zona rural, do qual se tornaram especialistas e demandam em tempo hábil os benefícios.

Para o desenvolvimento desse processo de trabalho conta-se com o apoio e retaguarda e as seções ligadas à gerência executiva. A retaguarda refere-se à seção de reconhecimento inicial de direito, manutenção de direito, de inscrição e de saúde do trabalhador. Assim como o servidor atendente pode repassar a situação para o

gerente ou o substituto da agência. Que é a perícia médica; Serviço Social; Arquivo; MOB e seção de Benefícios.

Ressalta-se que a tecnologia da informação nesse processo é imprescindível para que seja efetivo e eficiente o trabalho. A inovação realizada em processo de trabalho e em tecnologia da informação agregou valor ao trabalho.

Inovar significa tornar novo, renovar, introduzir novidade em alguma coisa. (FERREIRA, 2004). A inovação se refere à criação de um produto, serviço ou processo, podendo ser continua (incremental) ou descontinua (radical ou revolucionária). Podemos considerar a inovação como a habilidade de uma organização de conjugar as descobertas tecnológicas “tecnologia antes implicável ou tecnologia atual” a ser aplicada de uma nova forma com as descobertas do mercado “com novos segmentos de usuários, novos métodos de distribuição ou novas abordagens de preço” para produzir um benefício.

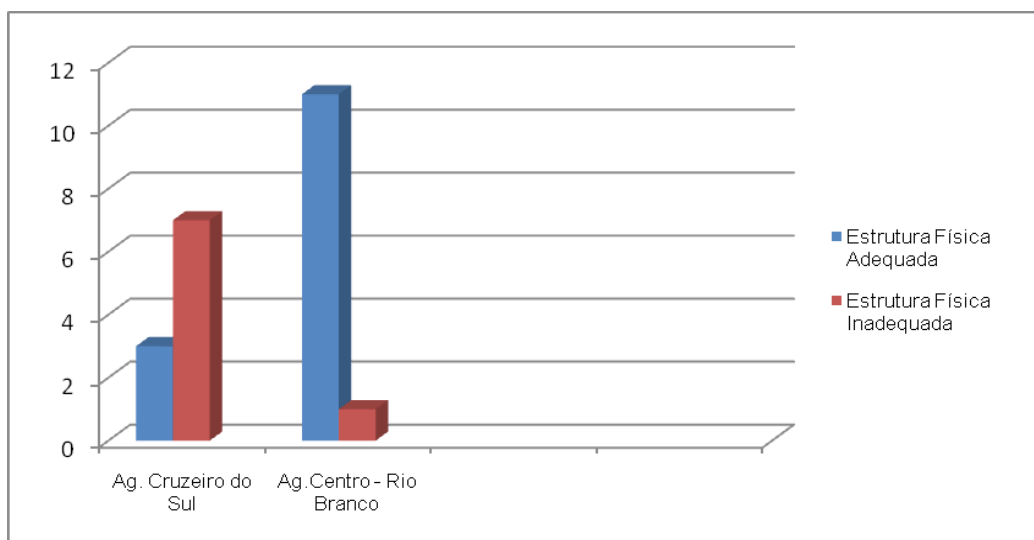
Assim ressalta-se que a gestão integrada é um recurso normativo de sistemas operacionais. O agendamento pela internet funciona em parte, servindo apenas para estatística, uma vez que se atende à demanda diariamente sem agenda futura.

Antes quando não era possível agendar, não havia garantias de que esse trabalhador seria atendido ao chegar à agência. Com o agendamento eletrônico é assegurado o direito a partir do momento em que se marcar, embora se constate que a data da marcação seja distante. No caso da falta de comparecimento esse direito é perdido, sendo assim necessária uma nova marcação. É muito comum esses trabalhadores procurarem os sindicatos para que agendem para eles um horário na agência. Considera-se que com todas as ferramentas disponíveis citadas neste processo revela-se a importância da gestão informatizada, e que é possível saber quantos clientes estão aguardando atendimento, o tipo de atendimento, o tempo que levou o atendimento e o resultado desse atendimento.

Para Araújo, (2011, p. 29), os processos de gestão ou suporte, ou atividades de apoio, como o nome diz, dão apoio aos processos de negócio ou essenciais, são focalizados na organização e não no cliente e têm como responsabilidade viabilizar a estrutura necessária para que os processos essenciais funcionem. Em outras palavras, trata-se de todos os processos que influenciam o resultado, tendo em vista, que somente o foco no cliente não garante a rentabilidade ou até mesmo a sobrevivência da instituição.

Porém a governança corporativa, como além de ser algo inovador na

instituição é algo que só veio a agregar valor aos resultados do trabalho. Araújo, (2011, p. 85), define governança corporativa como sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os gestores, conselhos, sindicatos e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem os princípios e recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da instituição facilitando seu acesso ao capital intelectual e contribuindo para seu respaldo social.

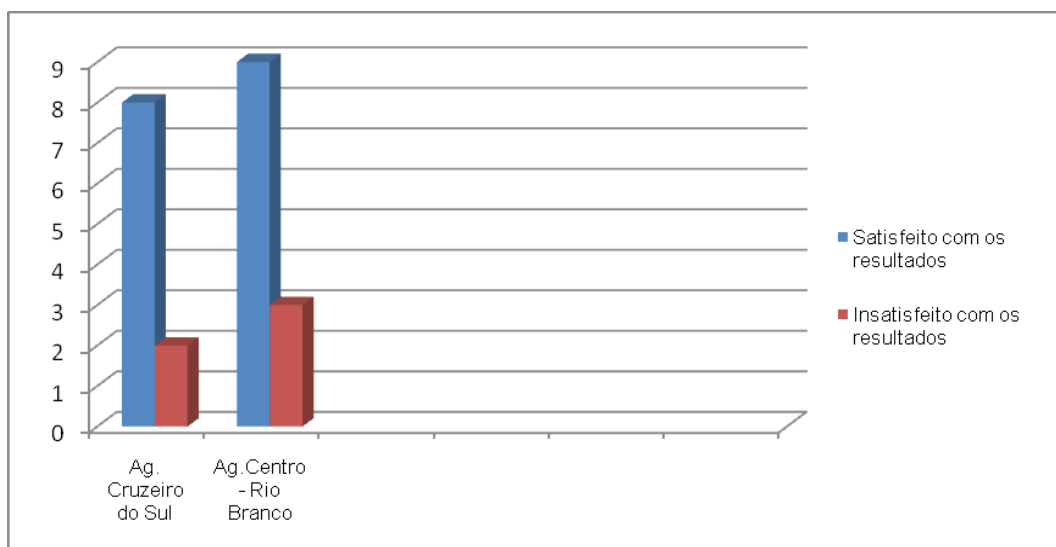


**Figura 8 - A estrutura física da agência é adequada?**

A agência de Cruzeiro do Sul apresenta uma estrutura física incompatível com a demanda de atendimento, quanto à acomodação dos seus clientes. Embora esse atendimento apresente certa celeridade, a estrutura inadequada traz insatisfação, pois muitos precisam aguardar do lado de fora da agência.

A estrutura física da agência Centro em Rio Branco apresenta uma estrutura física capaz de acomodar a sua demanda diária.





**Figura 9 - Satisfação com os resultados após implantação do SGA?**

As duas agências operavam com um sistema que não contribuía muito com a realização do trabalho. No sistema antigo, os servidores o consideravam manipulável. Por exemplo, se uma pessoa agendava uma habilitação e não comparecia no dia, o servidor tinha autonomia para manipular o atendimento (marcava quando queria) era mais mecânica, menos eletrônico.

Havia um sistema de agendamento de forma mecânica, feita a mão utilizando um caderno de anotações, e com triagem avaliando o grau de dificuldade do segurado. Dependendo do grau de dificuldade o atendimento era imediato, no caso de habilitação de uma aposentadoria rural limitava-se a onze benefícios por habilitador. Hoje a quantidade de habilitação é determinada pelo SGA que estipula o tempo de permanência do cliente junto ao balcão de atendimento.

O SGA foi implantado em 2005 de forma experimental, mas tornou-se obrigatório a partir de 2008. Somente em 2009 foi implantado o novo sistema em Cruzeiro do Sul, isso porque houve uma relutância do gerente da agência, justamente por saber que os segurados da região não teriam facilidade de acessar os canais de comunicações, através do número 135 e do agendamento via *internet*. Entretanto com a obrigatoriedade a instituição teve que atualizar-se.

A maior dificuldade de adaptação dos colaboradores foi com a utilização dos canais de comunicação, levando-se em consideração o baixo nível de informação do cliente e a acessibilidade a esses serviços. Porém houve melhorias com a Gestão de processos no atendimento com a garantia do reconhecimento a partir da

manifestação do segurado, dando-lhes a devida correção quando decorrer atraso ou qualquer outro percalço por conta do INSS, bem como o controle e acompanhamento dos benefícios requeridos. Ambos os lados tem acesso a situação, progresso desses processos em tempo real.

Ressalta-se que com a implantação do novo sistema a agência de Cruzeiro do Sul em termos de termos de metas é considerada como uma referência em tempo médio de concessão de benefício rural, pois esse benefício equivale aproximadamente a 90%.

Porém, quando foi implantado o SGA (sistema de atendimento) não foi bem recebido, pois foi algo imediatista. Hoje se uma pessoa marcar e não comparecer vai ficar gravado no sistema, e o tempo de espera que ele poderia receber ele perde, aí se faz necessário marcar e aguardar uma nova data de acordo com o sistema. Hoje o SGA é bem aceito e utilizado por todos.

O diferencial nos resultados de atendimento deve-se ao gerenciamento (metodologia), mas ainda usa a parte mecânica. Assim a maneira como cada equipe tem se comprometido com a agência da qual faz parte o que tem refletido no resultado. Em comparação de resultados de Rio Branco e Cruzeiro do Sul, porque dos resultados em Rio Branco o volume de pedido é maior. Já em Cruzeiro do Sul tem todo tipo de benefício o que acaba acumulando e refletindo nos demais benefícios em relação à celeridade. Além disso, a demanda é menor no sentido geral de benefícios, mas o número de pedidos de aposentadoria rural é maior em Cruzeiro do Sul.

O sistema manual era realizado pelo seguinte procedimento: o cliente chegava e era atendido de acordo com o limite de fichas (18 segurados para um habilitador), esse habilitador podia atender esse número e se desse tempo ele atendia aqueles que não conseguiam ficha, ou davam ficha para que pudessem vir no dia seguinte (no caso do trabalhador rural).

Assim, pode-se concluir que as mudanças afetam positivamente as pessoas, trazem grandes possibilidades de resultados significativos. Porém, é preciso muito cuidado no estabelecimento das mudanças, principalmente as mais radicais, pelo fato de afetarem a cultura organizacional e este ser o resultado da própria história da instituição. O assunto, portanto, deve ser tratado com muito cuidado e parcimônia. Mudanças culturais tidas como bruscas provocadas pelo conhecido tratamento de

choque como pregam muitos especialistas até trazem resultados em curto prazo, mas o preço normalmente é muito alto. (BARROS, 1999, p. 52).

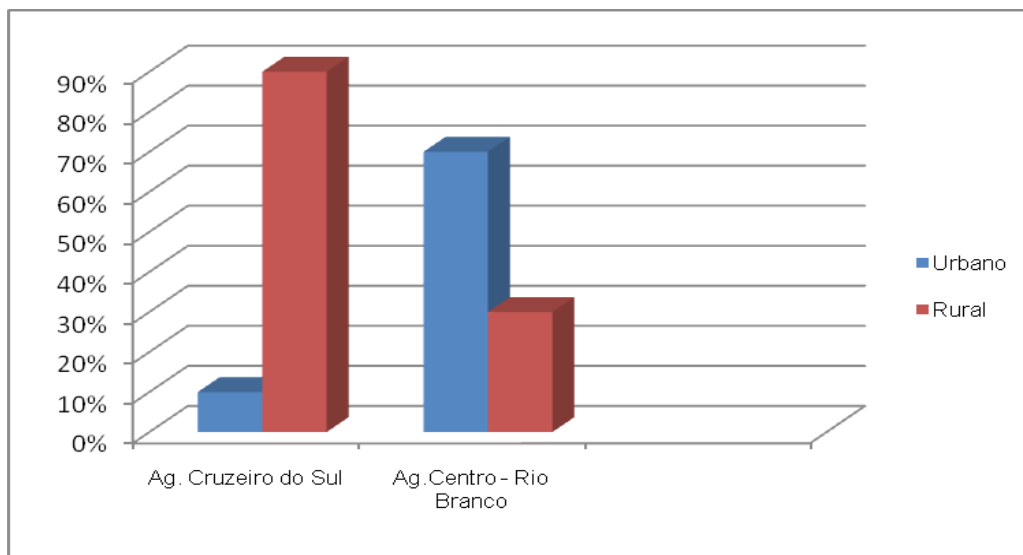
Atualmente a Tecnologia da Informação utilizada é através dos seguintes programas corporativos:

- CNIS- Cadastro Nacional de Informações Sociais. Congrega dados de toda a atuação do trabalhador e atualmente é utilizado para o reconhecimento automático de direito.
- PLENUS- Sistema Corporativo do INSS, responsável pelo controle e gerenciamento de todos os dados relativos aos processos administrativos de benefícios. Isto é, responsável pela manutenção de todos os sistemas e subsistemas da Previdência Social. É chamado também de computador de grande porte, considerado o terceiro maior da América Latina.
- Do sistema gerencial temos o SUIBE: Sistema Único de Informações de Benefícios. É um sistema gerencial que promove à estatística e mostra os números da Previdência Social.
- SISBEN- (INFIGER, ATUALIZ, INFIBEN)-Controle de Informação de Benefícios. Faz a parte de movimentação, atualizações e registros promovidos nos benefícios, bem como todas as informações gerenciais relativos a cada agência da Previdência Social.
- Do sistema operacional temos o PRISMA-Projeto de Regionalização de Informações e Sistemas. É um sistema operacional responsável pela concessão, atualização e revisão de todos os benefícios previdenciários que não sejam por incapacidade. SABI- Sistema de Administração de Benefícios por Incapacidade.
- Sistema de monitoramento SISOBI- Sistema Informatizado de Controle de óbitos e MOB- Monitoramento Operacional de Benefícios. É um sistema de monitoramento que atua no controle das fraudes

Davenport, (1994) enfatiza que o papel da TI pode ter implicações importantes para os processos/chaves da instituição, porém este conceito também é valido para a elaboração de toda a estrutura necessária para a formação da

arquitetura de processos. O autor levanta nove itens impactantes, onde a TI é considerada recurso fundamental.

Segundo (Araújo, 2011, p. 128), estamos em pleno século XXI e ainda ouvimos que a gestão empresarial é realizada a través do planejamento, da educação, da direção, do controle, de padrões estabelecidos, da hierarquia e de outras funções e de alguma relevância. É certo que as mudanças estão chegando e não estão chegando aos poucos de cinco em cinco anos ou menos. Já não mais possível aguardar nada por um período superior a dias (é um exagero nosso, mas pense na ultima vez que pediram a você um determinado estudo na sua empresa e o prazo foi dado).



**Figura 10 - Qual a média de atendimento que se enquadram como segurado rural?**

De acordo com a coleta de dados, 90% da demanda da agência de Cruzeiro do Sul são compostas de trabalhadores rurais, diferente da diversidade de benefícios da agência de Rio Branco, ou seja, os benefícios da zona rural são em numero menor. Segundo dados do anuário de 2012 dos benefícios concedidos para zona rural, 60,25% são do Acre, perdendo para o Maranhão de 72,41%. (BOLETIM ESTATISTICO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2012).

A Agência de Cruzeiro do Sul apresenta diferencial em atendimento com relação às demais agências do Estado em relação à aposentadoria rural pelo baixo tempo médio de concessão e baixo número de acervo de processos represados (quando tem uma pendência que não é resolvido logo).

As metas mensais são tabuladas em um plano de ação, isto é as metas mensais serão propostas pelo Gerente de Agência da Previdência Social e Gerente-

Executivo, com a participação da respectiva equipe. Os desafios nacionais serão fixados pelas metas estabelecidas para as Superintendências Regionais (SR) a partir da consolidação das metas das Gerências-Executivas (GEX), sendo que estas terão suas metas definidas a partir da consolidação das metas fixadas pelas Agências da Previdência Social (APS).

Para Mello, (2010, p. 05), a eficiência dos serviços pode significar duas coisas. Em primeiro lugar, é um ato, ou desempenho, oferecido por uma parte a outra. Em segundo lugar, os serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no, ou em nome do destinatário do serviço.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os modelos de gestão passaram por mudanças estruturais a partir da globalização. Desse modo, as organizações e instituições públicas passaram a adotar modelos mais eficientes de gestão baseados na visão sistêmica, de busca da excelência e de valorização do servidor.

Se referindo ao setor público, as mudanças no modelo de gestão estão relacionados ao nível de conhecimento e exigência dos usuários do serviço público, que cada vez mais se tornam pessoas politizadas e solicitam serviços de qualidade e presteza. A forte tendência ao denunciismo, os casos midiáticos, entre outros, também contribuem para que tanto usuários das políticas públicas, quanto os servidores entrem em consonância com as reais demandas da sociedade.

No caso da instituição pesquisada INSS, que é voltada a atender demandas sociais consideradas complexas do ponto de vista operacional, as exigências da sociedade são cada vez mais acirradas. Assim os gestores e servidores passam a buscar aperfeiçoamento para não comprometer seu trabalho.

A pesquisa de campo realizada nas agências de Cruzeiro do Sul e Rio Branco, Acre, mostraram que existe certa disparidade entre as duas, relacionado aos fatores culturais do respectivo público atendido, bem como da estrutura de atendimento e das demandas.

A pesquisa confirmou a problemática desenvolvida previamente a realização da pesquisa, que o processo de trabalho dos servidores após a implantação do sistema de Gestão do Atendimento - SGA melhorou consideravelmente a aceleração dos resultados na agência de Cruzeiro do Sul, e, em Rio Branco com o mesmo sistema de trabalho a demanda é diferenciada causando burocracia nos resultados das operações dos processos dos usuários.

Várias peculiaridades entre as duas agências foram observadas no resultado da pesquisa. A questão de gênero é ainda muito presente no quantitativo de homens serem maior que mulheres. A escolarização e o tempo de serviço na agência também nos chamam a atenção pelo fato de, nas duas instituições, a maioria não ter nível superior, ou seja, possuem nível médio. Fato este que está diretamente relacionado ao tempo de serviço de em média 20 anos. Isto nos remete a uma análise das contratações antes da Constituição Federal de 1988, que não era

obrigatório ingressar no serviço público através de concursos público. O fato mostra-se mais latente na agência de Cruzeiro do Sul.

Contudo, a essência da pesquisa, está nos resultados obtidos com o processo de trabalho, pois os dados revelam que apesar de receberem incentivos através de capacitação continuada, equipamentos adequados para a realização das tarefas, o quadro funcional é insuficiente para a realização das demandas, causando tanto no servidor quanto usuário a insatisfação com os resultados.

Portanto, se faz necessário uma análise e reflexão tanto dos gestores, quanto dos servidores, sobre as ferramentas adequadas de gestão para o desenvolvimento do trabalho de modo satisfatório. A gestão eficaz de uma instituição além de lhes dar visibilidade social, remete-nos a verdadeira busca da qualidade através dos modelos de excelência em gestão.

Contudo, ressalta-se a relevância do trabalho realizado através de pesquisa de campo e teórica, fato este que possibilitou a relação teoria e prática, fatores preponderantes para o trabalho de conclusão de curso e do processo de ensino, que é uma fonte inesgotável.

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.1, p. 6-19, 2000.

\_\_\_\_\_. Processo, que Processo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.4, p. 8-19, 2000.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de Processos**: melhores resultados e excelência organizacional. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011, 200 p.

BARONI, Margaret. MONTANGNER, Paula. **Previdência Social Brasileira – nova concepção e gestão integrada de recursos** resultaram no atendimento digno à população. 2009. Disponível em: [http://www2.enap.gov.br/ibas/images/arquivos/estudo\\_caso\\_%20inss.pdf](http://www2.enap.gov.br/ibas/images/arquivos/estudo_caso_%20inss.pdf). > Acesso em 10 de Março de 2012.

BARROS. Claudio D'artangan C. de. **Excelência em serviços**: Uma questão de sobrevivência no mercado. Claudio D'artangan C de Barros. 2. ed. Rio de Janeiro. Qualitymark. Editora 1999.

BERWANGER, Jane Lúcia Whilhelm. FORTES, Simone Barbisan. **Previdência Rural**: Inclusão social. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008, 328 p.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. Disponível em: [www.previdenciasocial.gov.br](http://www.previdenciasocial.gov.br) - acesso em 25 de junho de 2011.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Previdência Social**: Reflexões e Desafios. Brasília: MPS, 2009. 232 p. – (Coleção Previdência Social, Série Estudos; v. 30, 1. ed.).

BRASIL: **Manual de Gerenciamento do Atendimento da Agência da Previdência Social – APS**. 2009. Disponível em: [www.previdenciasocial.gov.br](http://www.previdenciasocial.gov.br) - acesso em 25 de junho de 2011.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos**: Uma visão holística, perspectiva comportamental e abordagem contingencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000, 327 p.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campos, 1994.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.1, jan/mar. 2000



GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v.37, n.3, 1997.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993. 368 p.

MANGANOTE, Edmilson J. T. **Organização, Sistemas e Métodos**. 2. ed. São Paulo: Alínea, 2001, 189 p.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. 6 ed. – 2. reimpresso. São Paulo: Atlas, 2007, 289 p.

MARTINEZ, Wladimir Novaes. **O Trabalhador Rural e a Previdência Social**. 2. ed. São Paulo: LTR, 1985, 366 p.

MELLO, C. H. P. **Modelo para projeto e desenvolvimento de serviços**. 2005. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. **Gestão do Processo de Desenvolvimento de Serviços**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010, 208 p.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v.35, n.2, p.12-16, mar./abr.1995.

MÜLLER, Claudio José. **Modelo de gestão integrado planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos** (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003, Disponível em: <[http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/99\\_Tese\\_Claudio\\_Muller.pdf](http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/99_Tese_Claudio_Muller.pdf)>. Acesso em 09 set. 2011.

POMPONET, A. V. **Mapeamento de Processos**. 2009. (UNIFOR), Fortaleza, CE - 30 de julho de 2009. Disponível em:< <http://www.portaldeauditoria.com.br/artigos/auditoriainternadeprocessos.pdf>>. Acesso em 06 de janeiro 2012

SANTOS, L. C. **Projeto e análise de processos de serviços**: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VARVAKIS, G. **Uma distribuição ao projeto de processos de serviços**. 3º CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, Florianópolis, 2001.

ZANELLA, L. C. H. Metodologia da pesquisa. **Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade à distância**. Brasília: UnB, 2009.

ZIBENETTI, Walmor Darcy; LIBEMBERGER, Klaske José Emiliano; BARROSO, Abreu Lucas. **Trabalhador Rural**. Curitiba: Juruá, 2009, 352 p.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Questionário 1**

Leia com atenção a pergunta, fique a vontade para responder o questionário da forma que entendeu.

1. Sexo:

☐ Masculino

☐ Feminino

2. Idade:

3. Nível de escolaridade:

4. Você é:

☐ Servidor do quadro permanente do INSS

☐ Terceirizado

☐ outro

5. Tempo de serviço e setor que trabalha?

6. O Identifique o setor em que você trabalha?

## Apêndice B – Questionário 2

1. Quais documentos são necessários para dar entrada ao processo de aposentadoria rural e urbano?
2. Quais os processos necessários para a concessão da aposentadoria?
3. Quantos funcionários trabalham no Setor? O quadro funcional é considerado adequado para execução dos processos no Setor?
4. A estrutura física da agência é adequada?
5. Existe dependência do Setor em relação aos demais setores para dar início ou continuidade na finalização do processo?
6. Se a resposta for sim à questão anterior, cite os setores que contribuem para o desenvolvimento dos processos?
7. O tempo para execução dos processos. Você consegue finalizar os processos diários, de acordo com o tempo estabelecido?
8. Baseado na ordem de prioridade na execução dos processos existe um roteiro estabelecido por você ou pela organização?
9. Qual a maior dificuldade que o Setor encontra?
10. Os recursos (meios de comunicação e programa informatizados) que a empresa dispõe no momento, são suficientes para executar os processos em menor tempo?
11. Descreva o procedimento que você acredita ser viável, para dar agilidade aos processos inerentes ao Setor?
12. Quais os procedimentos adotados quando os documentos não são suficientes para comprovar a concessão e benefício?
13. Quais os caminhos (meios) a serem seguidos e que podem servir para comprovar o direito ao benefício? O sistema permite seguir outro caminho? Quais?
14. Qual a média de tempo na busca por outros meios comprobatórios?
15. Como essa falta de prova reflete no andamento do processo?
16. No sistema informatizado é fácil encontrar algum documento para o Setor?

17. Quais as maiores entraves para conceder uma aposentadoria?
18. A organização tem alguma proposta para mudança dos processos existentes?
19. Que processos foram inseridos na instituição a partir de 2005?
20. Que mudanças esses novos processos trouxeram para a instituição em relação à prestação de serviço?